



ACADEMIA MILITAR

A Estrutura Logística e Financeira no Apoio às Forças Nacionais Destacadas: Adequação, vulnerabilidades e oportunidades de mudança

**Aspirante Aluno de Administração Militar Filipe Samuel
Rodrigues Correia**

ORIENTADOR: Capitão de Administração Militar Artur Manuel Vieira Saraiva

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2014**



ACADEMIA MILITAR

A Estrutura Logística e Financeira no Apoio às Forças Nacionais Destacadas: Adequação, vulnerabilidades e oportunidades de mudança

**Aspirante Aluno de Administração Militar Filipe Samuel
Rodrigues Correia**

ORIENTADOR: Capitão de Administração Militar Artur Manuel Vieira Saraiva

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2014**

DEDICATÓRIA

À minha família e à Patrícia Oliveira,
pelo que representam e por todo o apoio,
incentivo e crença nas minhas capacidades.

AGRADECIMENTOS

O Trabalho de Investigação Aplicada constitui-se como o fim da etapa de formação na Academia Militar, pelo que a sua realização só foi possível graças à colaboração, disponibilidade e ao contributo direto ou indireto de várias pessoas, às quais quero exprimir o meu agradecimento e profundo reconhecimento, em particular:

Em primeiro lugar, ao meu orientador, o Sr. Capitão Artur Saraiva, pela sua inextinguível entrega e dedicação, demonstrando sempre uma ininterrupta disponibilidade e celeridade na resposta às minhas solicitações, despendendo muitas vezes do seu tempo, em sacrifício da sua atividade profissional e vida pessoal. O seu auxílio e contributo na orientação deste trabalho, sempre pautado pelo seu saber e experiência, revelaram-se como um pilar essencial nesta investigação, indicando-me o melhor caminho a seguir e incentivando-me nas alturas cruciais, permitindo assim que fosse possível a elaboração e conclusão deste trabalho.

Ao Sr. Major (Doutor) David Rosado, na qualidade de Diretor de Curso do Serviço de Administração Militar no ano letivo de 2013/2014, pelo seu interesse, envolvimento e prontidão para a resolução de problemas, bem como pelo acompanhamento, apoio e zelo nesta fase crucial da formação, correspondente ao Tirocínio para Oficial de Administração Militar. Por todos os ensinamentos transmitidos, enquanto Regente de algumas Unidades Curriculares, ao longo da Academia Militar, pois serão uma mais-valia ao longo da minha vida profissional e pessoal.

Agradeço também ao Sr. Tenente-Coronel Paulo Inocêncio que, na qualidade de Diretor de Curso do Serviço de Administração Militar entre o ano letivo de 2010/2011 e 2012/2013 e Regente de algumas Unidades Curriculares, sempre demonstrou interesse e preocupação na nossa formação para que fossemos melhores alunos e melhores militares, bem como pelo seu empenho, acompanhamento e prontidão na resolução dos problemas, aquando da escolha do tema do respetivo Trabalho de Investigação Aplicada.

Ao Sr. Capitão Souto e Castro, Diretor do Tirocínio para Oficial no ano letivo de 2013/2014, pela sua constante preocupação connosco ao longo do referido ano letivo, e enorme prontidão para a resolução dos problemas sempre que solicitado.

É igualmente devido o meu agradecimento ao Sr. Major-General José Fonseca, ao Sr. Coronel António Romero, ao Sr. Tenente-Coronel Fernando Teixeira, ao Sr. Tenente-Coronel José Sá, ao Sr. Tenente-Coronel José Castelhana, ao Sr. Tenente-Coronel César

Mexia, ao Sr. Major Abel Carvalho, ao Sr. Major Hélio Patrício, ao Sr. Major Carlos Marques, ao Sr. Major Rui Carvalho, ao Sr. Capitão Américo Pereira, ao Sr. Capitão Hugo Serrudo, ao Sr. Capitão Nina Martins, ao Sr. Capitão José Ramos, ao Sr. Capitão Sérgio Enes e ao Sr. Tenente Mário Miguel, pela colaboração na presente investigação aquando da aceitação e da enorme disponibilidade demonstrada para fazer parte do lote de entrevistados e das entrevistas consentidas.

Tratando-se de um trabalho final de curso não poderia esquecer de agradecer a todos os Docentes que mais de perto acompanharam o meu percurso na Academia Militar e contribuíram para a minha formação, transmitindo conhecimentos e experiências que se tornarão uma mais-valia para o futuro.

À Escola Prática dos Serviços e a todos os seus Oficiais, Sargentos, Praças e Civis, pela disponibilidade e oportunidade, de aplicação e aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos durante a minha formação na Academia Militar, no decorrer do Tirocínio para Oficial.

A toda a minha família, principalmente aos meus pais pelo apoio incansável que me deram durante o percurso da Academia Militar, pois sem eles não seria possível o término da mesma, nem da presente investigação.

À minha namorada, Patrícia Oliveira, que me acompanha desde o ingresso nas fileiras do Exército, pelo apoio incondicional em todas as minhas decisões e por estar sempre ao meu lado nos momentos difíceis, revelando uma força inesgotável e, sobretudo, pela crença e confiança nas minhas capacidades, dando-me força para continuar e alcançar os meus objetivos.

Por último, mas não menos importante, aos meus camaradas de curso pela amizade, camaradagem e espírito de corpo, bem como pelo constante apoio nos momentos mais cruciais durante o percurso da Academia Militar.

A todos, o meu sincero OBRIGADO!

Filipe Correia

“a linha entre a desordem e a ordem está na logística...”

Sun Tzu

RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada surge na reta final da formação na Academia Militar e está subordinado ao tema “**A Estrutura Logística e Financeira no Apoio às Forças Nacionais Destacadas: Adequação, vulnerabilidades e oportunidades de mudança**”.

Esta investigação teve como finalidade primordial investigar e compreender os procedimentos adotados por Portugal no apoio logístico e financeiro a uma Força Nacional Destacada, no âmbito da Organização do Tratado do Atlântico Norte, concretamente no Teatro de Operações do Kosovo, onde atualmente Portugal se constitui como Reserva Tática do Comandante da *Kosovo Force*, pelo que, a Força Nacional Destacada tem que primar pelo seu grau de prontidão. Neste contexto e face à conjuntura económica atual, importa estudar a estrutura logística e financeira de uma Força Nacional Destacada na sua fase de sustentação, no âmbito multinacional, percebendo qual a modalidade que melhor se adequa à situação nacional, a sua eficácia e eficiência.

A metodologia empregue na realização desta investigação respeita as etapas do processo de investigação segundo Marie-Fabienne Fortin, sendo que os instrumentos de recolha de dados cingiram-se à pesquisa bibliográfica, documental e inquéritos por entrevista.

Este Trabalho de Investigação Aplicada é composto por nove capítulos esquematizados de forma coerente. No primeiro, é feito um enquadramento teórico fazendo uma alusão ao âmbito do estudo, na revisão bibliográfica. O segundo capítulo expõe os métodos e procedimentos utilizados durante a investigação. Já no terceiro é feita uma alusão à estrutura de apoio multinacional da Organização do Tratado do Atlântico Norte e o quarto capítulo faz referência às diversas opções de apoio logístico a que Portugal pode recorrer. O quinto expõe a principal agência civil da Organização do Tratado do Atlântico Norte, a *NATO Support Agency* bem como as vantagens da sua inclusão no apoio logístico multinacional. Por sua vez, o sexto capítulo faz referência às especificidades financeiras no apoio à Força Nacional Destacada, enquanto no sétimo estão explanadas as modalidades de apoio logístico, às quais atualmente o Exército Português recorre para a sustentação da sua força. Finalmente, no oitavo capítulo são apresentados e analisados os dados, sendo que as conclusões e recomendações futuras figuram no nono capítulo.

Conclui-se que, apesar da atual conjuntura económica que Portugal atravessa, o apoio logístico e financeiro tem sido capaz de responder às necessidades da Força Nacional Destacada. Contudo, denotam-se alguns constrangimentos no que se refere ao reabastecimento de artigos mais específicos, concretamente das Classes V, VIII e IX, para além da necessidade de implementação de um *National Support Element*, que terá carácter de obrigatoriedade aquando do reforço da *KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion*, como se prevê, e de uma dependência direta da Direção de Finanças para simplificar e tornar mais célere o processo contabilístico, bem como os procedimentos.

Palavras-chave: Apoio Logístico e Financeiro, Força Nacional Destacada, Eficiência, Eficácia.

ABSTRACT

The current Applied Investigation Coursework appears at the very end of my studies at Military Academy, under the theme **“The Logistic and Financial Structure of the Support to the Detached National Forces: Adjustment, vulnerabilities and opportunities of change”**.

The fundamental goal of this investigation was to investigate and understand the procedures adopted by Portugal concerning the logistic and financial support to a Detached National Force, in the range of North Atlantic Treaty Organisation, concretely at Kosovo Theatre of Operations, where currently Portugal is a Tactical Reserve of Kosovo Force Commander, therefore the Detached National Force has to excel for its promptness.

In this context and having the present economical juncture in mind, it's important to study the logistic and financial structure of a Detached National Force at its maintenance phase, in a multinational range, in order to understand which is the modality that suits the best the national situation, its efficacy and efficiency.

The methodology used at the execution of this investigation respects the different stages of the investigation process according to Marie-Fabienne Fortin; consequently, the tools to assemble the data consisted on bibliographic and documental research and interview survey.

This Applied Investigation Coursework is composed of nine chapters structured coherently. In the first chapter, there is a theoretic framing which refers to the range of the study in the bibliographic review. The second chapter exposes the methods and procedures used during the investigation. The third one makes reference to the structure of North Atlantic Treaty Organisation multinational support and the fourth refers to the different options regarding the logistic support to which Portugal can resort. The fifth one displays the North Atlantic Treaty Organisation main civil agency, NATO Support Agency, as well as the advantages of its inclusion in the logistic multinational support. On the other hand, the sixth chapter refers to the financial specificities concerning the support to the Detached National Force, while in the seventh one there is an explanation about the different modalities of logistic support, to which nowadays the Portuguese Army resorts to maintain its force. Finally, in the eighth chapter the information is presented and analysed, and the conclusions and future recommendations appear in the ninth chapter.

Despite the economical juncture lived currently in Portugal, we conclude that the logistic and financial support has been able to respond to the needs of the Detached National Force. However, there are some constraints regarding the resupply of more specific items, mainly relating to Classes V, VIII and IX, besides the need to implement a National Support Element, which will be mandatory by the time of the reinforcement of KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion, as we foresee, and a direct dependency on Finance Direction so as to simplify and make the accounting process faster, as well as the procedures.

Keywords: Logistic and Financial Support, Detached National Force, Efficiency, Efficacy

ÍNDICE

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Ilustrações.....	xiii
Índice de Quadros.....	xiv
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xvi
Capítulo 1: Enquadramento Teórico.....	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Importância da Investigação: Escolha, Formulação e Justificação	2
1.3. Delimitação da Abordagem.....	3
1.4. Pergunta de Partida.....	3
1.5. Perguntas Derivadas	4
1.6. Hipóteses de Investigação	4
1.7. Definição dos Objetivos	5
1.8. Revisão da Literatura.....	6
1.8.1. Organização das Nações Unidas	7
1.8.2. União Europeia.....	8
1.8.3. Organização do Tratado do Atlântico Norte	8
1.8.4. A Estrutura do Exército Português no Apoio a uma Força Nacional Destacada.....	9
1.8.5. Portugal e a sua Participação no Teatro de Operações do Kosovo	12
1.9. Quadro de Referência.....	15
Capítulo 2: Trabalho de Campo: Metodologia e Procedimentos.....	16
2.1. Tipo de Estudo.....	16

2.2. Amostra	16
2.3. Instrumentos	17
2.4. Procedimentos	18
Capítulo 3: A Estrutura da Organização do Tratado do Atlântico Norte no Apoio a uma Força Multinacional	19
Capítulo 4: Portugal e as Opções de Apoio Logístico nas Forças Nacionais Destacadas no âmbito da Organização do Tratado do Atlântico Norte.....	22
4.1. Modalidades Apoio Logístico em Operações de Apoio à Paz	22
4.1.1. <i>National Support Element</i> (NSE)	22
4.1.2. <i>Multinational Integrated Logistic Support Units</i> (MILU)	23
4.1.3. <i>Mutual Support Arrangements</i> (MSA).....	24
4.1.4. <i>Host Nation Support</i> (HNS)	24
4.1.5. <i>Lead Nation</i> (LN)	24
4.1.6. <i>Role Specialist Nation</i> (RSN).....	25
4.1.7. <i>Third Party Logistic Support Service</i> (TPLSS).....	25
4.1.8. <i>Joint Logistic Support Group</i> (JLSG)	26
Capítulo 5: A Importância da <i>NATO Support Agency</i> no Apoio Logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte	28
Capítulo 6: As Especificidades Financeiras para cada Modalidade de Apoio Logístico	31
Capítulo 7: Modalidades de Apoio Logístico a que o Exército recorre no Teatro de Operações do Kosovo na Fase de Sustentação da Força Nacional Destacada	35
Capítulo 8: Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	38
8.1. Inquérito por Entrevista.....	38
8.2. Análise dos Inquéritos por Entrevista	38
8.2.1. Inquéritos por Entrevista aos Oficiais: Bloco A.....	39

8.2.2. Inquéritos por Entrevista aos Oficiais: Bloco B	41
8.2.3. Inquéritos por Entrevista aos Oficiais: Bloco C	44
8.2.4. Inquéritos por Entrevista aos Oficiais: Bloco D	46
8.2.5. Inquéritos por Entrevista aos Oficiais: Bloco E	47
8.3. Análise SWOT	49
Capítulo 9: Conclusões e Recomendações	50
9.1. Verificação das Hipóteses	50
9.2. Resposta às Perguntas Derivadas	52
9.3. Resposta à Pergunta de Partida	54
9.4. Limitações da Investigação	55
9.5. Desafios para Futuras Investigações	55
Bibliografia.....	56
Apêndices.....	1
Apêndice A: Tarefas e Responsabilidades na Fase de Sustentação	2
Apêndice B: Fluxos de Reabastecimento nas Forças Nacionais Destacadas	3
Apêndice C: Dispositivo da <i>Kosovo Force</i> em 2010	7
Apêndice D: Tamanho da Amostra	8
Apêndice E: Estrutura Civil/Militar da Organização do Tratado do Atlântico Norte	9
Apêndice F: A Estrutura de Apoio Logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte	10
Apêndice G: Localização do <i>Joint Logistic Support Group Headquarter</i> e das Subunidades	11
Apêndice H: Despesas com Aquisição de Bens e Serviços na Fase de Aprontamento	12
Apêndice I: Despesas Decorrentes da <i>Host Nation</i> ou outros Acordos Internacionais.....	13

Apêndice J: Constituição do Fundo de Maneio para Sustentação no Teatro de Operações	14
Apêndice K: Cálculo do Fundo de Maneio	15
Apêndice L: Guião do Inquérito por Entrevista	16
Apêndice M: Codificação do Inquérito por Entrevista.....	24
Apêndice N: Inquéritos por Entrevista Bloco A - A Estrutura da Organização do Tratado do Atlântico Norte no apoio a uma Força Multinacional.....	29
Apêndice O: Inquéritos por Entrevista Bloco B - Portugal e as opções de Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas	42
Apêndice P: Inquéritos por Entrevista Bloco C - A Importância da <i>NATO Support Agency</i> no Apoio Logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte	64
Apêndice Q: Inquéritos por Entrevista Bloco D - Especificidades Financeiras para cada Modalidade de Apoio Logístico	74
Apêndice R: Inquéritos por Entrevista Bloco E - Modalidade mais Adequada, Opiniões e Recomendações	81
Apêndice S: Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças do Apoio Logístico à Força Nacional Destacada Portuguesa.....	92
Apêndice T: Análise SWOT	93
Anexos.....	1
Anexo A: A Estrutura da <i>Kosovo Force</i> em março de 2011	2
Anexo B: Constituição da <i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i>	3
Anexo C: Organigrama do <i>Joint Logistic Support Group</i>	5
Anexo D: Organização do <i>Joint Logistic Support Group</i>	6
Anexo E: Comando e Estrutura de Comando da <i>Kosovo Force</i>	7
Anexo F: Níveis de Apoio Logístico.....	8
Anexo G: Localização das Atividades da <i>NATO Support Agency</i>	9
Anexo H: <i>NATO Support Agency</i> no Apoio às Operações.....	10

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Artigos Críticos (Regulados e Controlados) Existentes em Canal de Reabastecimento	3
Ilustração 2 - Artigos Críticos (Regulados e Controlados) não Existentes em Canal de Reabastecimento	4
Ilustração 3 - Outros Artigos não Existentes em Canal de Reabastecimento.....	5
Ilustração 4 - Eventual Aquisição de Artigos do Canal de Reabastecimento no Teatro de Operações (mercado local) pela Força.....	6
Ilustração 5 - Dispositivo da <i>Kosovo Force</i> em 2010: Componente Operacional	7
Ilustração 6 - Estrutura Civil/Militar da Organização do Tratado do Atlântico Norte	9
Ilustração 7 - A Estrutura de Apoio Logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte	10
Ilustração 8 - Localização do <i>Joint Logistic Support Group Headquarter</i> e das suas Subunidades.....	11
Ilustração 9 - Despesa com Aquisição de Bens e Serviços na Fase de Aprontamento	12
Ilustração 10 - Despesas Decorrentes da <i>Host Nation</i> ou outros Acordos Internacionais.....	13
Ilustração 11 - Constituição do Fundo de Maneio: Fase Sustentação	14
Ilustração 12 - Cálculo do Fundo de Maneio	15
Ilustração 13 - A Estrutura da <i>Kosovo Force</i> em março de 2011: Componente Operacional.....	2
Ilustração 14 - Constituição da <i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i> desde março de 2011.....	3
Ilustração 15 - Constituição atual da <i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i>	4
Ilustração 16 - Organigrama do <i>Joint Logistic Support Group</i>	5
Ilustração 17 - Organização do <i>Joint Logistic Support Group</i>	6
Ilustração 18 - Comando e Estrutura de Comando da <i>Kosovo Force</i>	7
Ilustração 19 - Níveis de Apoio Logístico.....	8
Ilustração 20 - Localização das Atividades da <i>NATO Support Agency</i>	9
Ilustração 21 - <i>NATO Support Agency</i> no Apoio às Operações	10

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Tarefas e Responsabilidades Logísticas na Fase de Sustentação de uma Força Nacional Destacada	2
Quadro 2 - Tamanho da Amostra	8
Quadro 3 - Codificação das Perguntas do Inquérito por Entrevista	24
Quadro 4 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco A	29
Quadro 5 - Respostas dos Oficiais de Logística ao Bloco A.....	33
Quadro 6 - Respostas dos Comandantes da <i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i> ao Bloco A	37
Quadro 7 - Respostas dos Comandantes do <i>Joint Logistic Support Group</i> ao Bloco A.....	38
Quadro 8 - Respostas dos <i>Chief Logistic Operations</i> do Quartel-General da <i>Kosovo Force</i> ao Bloco A	40
Quadro 9 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco B.....	42
Quadro 10 - Respostas dos Oficiais Logística ao Bloco B.....	47
Quadro 11 - Respostas dos Comandantes da <i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i> ao Bloco B	52
Quadro 12 - Respostas dos Comandantes do <i>Joint Logistic Support Group</i> ao Bloco B	54
Quadro 13 - Respostas dos <i>Chief Logistic Operations</i> do Quartel-General da <i>Kosovo Force</i> ao Bloco B.....	59
Quadro 14 - Respostas dos Oficiais do Comando da Logística ao Bloco B	62
Quadro 15 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco C.....	64
Quadro 16 - Respostas dos Oficiais de Logística ao Bloco C.....	66
Quadro 17 - Respostas dos Comandantes da <i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i> ao Bloco C	67
Quadro 18 - Respostas dos Comandantes do <i>Joint Logistic Support Group</i> ao Bloco C	68
Quadro 19 - Respostas dos <i>Chief Logistic Operations</i> do Quartel-General da <i>Kosovo Force</i> ao Bloco C.....	69
Quadro 20 - Respostas dos Oficiais do Comando da Logística ao Bloco C	70

Quadro 21 - Respostas do Oficial da Direção de Material e Transporte ao Bloco C	72
Quadro 22 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco D	74
Quadro 23 - Respostas dos Oficiais de Logística ao Bloco D.....	78
Quadro 24 - Respostas dos Comandantes da <i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i> ao Bloco D	78
Quadro 25 - Respostas dos Oficiais do Comando da Logística ao Bloco D	79
Quadro 26 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco E.....	81
Quadro 27 - Respostas dos Oficiais de Logística ao Bloco E	85
Quadro 28 - Respostas dos Comandantes da <i>KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion</i> ao Bloco E.....	89
Quadro 29 - Respostas do <i>Chief Logistic Operations</i> do Quartel-General da <i>Kosovo Force</i> ao Bloco E.....	90
Quadro 30 - Respostas dos Oficiais do Comando da Logística ao Bloco E.....	91
Quadro 31 - Análise dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças à Força Nacional Destacada Portuguesa.....	92
Quadro 32 - Análise SWOT	93

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AAP	<i>Allied Administrative Publication</i>
ACO	<i>Allied Command Operations</i>
ACT	<i>Allied Command for Transformation</i>
AdMil	Administração Militar
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
ALP	<i>Land Forces Logistic Doctrine</i>
AM	Academia Militar
AOR	Área de Responsabilidade (<i>Area of Responsibility</i>)
APA	<i>American Psychological Association</i>
AVCFN	Atividade de Vida Corrente e Funcionamento Normal
BG	<i>Battlegroups</i>
BI	Batalhão de Infantaria
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
BRR	Brigada de Reação Rápida
C2	Comando e Controlo
C4	Oficial Logística da Força Combinada
CCS	Companhia de Comando e Serviços
CEME	Chefe Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CEPMA	<i>Central Europe Pipeline Management Agency</i>
CFT	Comando das Forças Terrestres
Cfr.	Conforme
ChiefLogOps	<i>Chief Logistic Operations</i>
CJ4	Oficial Logística da Força Conjunta e Combinada
CJFLCC	<i>Combined Joint Force Land Component Commander</i>
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando Pessoal
Cmdt	Comandante
CNE	Comissão Nacional de Eleições
COM KFOR	Comandante da <i>Kosovo Force</i>

CRO	Operações de Resposta à Crise (<i>Crisis Response Operations</i>)
CSNU	Conselho de Segurança das Nações Unidas
CUI	<i>Common User Item</i>
DAq	Direção de Aquisições
DARH	Direção Administração de Recursos Humanos
DFin	Direção de Finanças
DGME	Depósito Geral de Material do Exército
DMT	Direção de Material e Transporte
DOE	Destacamento de Operações Especiais
DOMun	Dotação Orgânica de Munições
DPKO	Departamento de Operações de Manutenção e Paz (<i>Department of PeaceKeeping Operations</i>)
EM	Estado-Maior
EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
END	Elementos Nacionais Destacados
ENG	Engenharia
EOD	<i>Explosive Ordenance Disposal</i>
EOM	Estrutura Orgânica de Material
ERP	Entidade Primariamente Responsável
FA	Forças Armadas
FM	Fundo de Maneio
FND PRT	Força Nacional Destacada Portuguesa
GRW	Gestão de Recursos para Windows
HN	Nação Hospedeira (<i>Host Nation</i>)
HNS	<i>Host Nation Support</i>
HNSA	<i>Host Nation Support Agreement</i>
HQ	Quartel-General (<i>Headquarter</i>)
IBAN	Conselho Internacional de Auditoria da NATO
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IGCP	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
IT	Instrução Técnica
JALLC	<i>Joint Analysis and Lessons Learned Centre</i>

JDRs	<i>Joint Regional Detachements</i>
JFC	<i>Joint Force Commander</i>
JFC BS	<i>Joint Force Commander Brunssum</i>
JFC L	<i>Joint Force Commander Lisbon</i>
JFC NP	<i>Joint Force Commander Nápoles</i>
JFTC	<i>Joint Force Training Centre</i>
JLOC	<i>Joint Logistics Operations Center</i>
JLSG	<i>Joint Logistic Support Group</i>
JLSG HQ	<i>Joint Logistic Support Group Headquarter</i>
JOA	<i>Joint Operations Area</i>
JWC	<i>Joint Warfare Centre</i>
KFOR	<i>Kosovo Force</i>
KTM	<i>Reserva Tática (KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion)</i>
LN	<i>Nação Líder (Lead Nation)</i>
LOA	<i>Letters of Assistance</i>
LOE	<i>Lei do Orçamento de Estado</i>
MC	<i>Comité Militar (Military Committee)</i>
MDN	<i>Ministério da Defesa Nacional</i>
ME	<i>Manual Escolar</i>
MHP	<i>Missões Humanitárias de Paz</i>
MILU	<i>Multinational Integrated Logistic Support Units</i>
MJLC	<i>Multinational Joint Logistic Center</i>
MM	<i>Manutenção Militar</i>
MNBG	<i>Multinational Battlegroups</i>
MNE	<i>Ministério dos Negócios Estrangeiros</i>
MNFT	<i>Multinational Task Force</i>
MNLC (L)	<i>Multinational Logistic Centre Land</i>
MOA	<i>Memorandum of Agreement</i>
MOP	<i>Material Orgânico Principal</i>
MOS	<i>Material Orgânico Secundário</i>
MOU	<i>Memorando de Entendimento (Memorandum of Understanding)</i>
MAS	<i>Mutual Support Arrangements</i>
MTA	<i>Acordo Técnico Militar (Military Technical Agreement)</i>

NAC	Conselho Atlântico Norte (<i>North Atlantic Council</i>)
NAMA	<i>NATO Airlift Management Agency</i>
NAMSA	<i>NATO Maintenance and Supply Agency</i>
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NCUI	<i>Non Common User Item</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
NIM	Número de Identificação Militar
NRF	Força de Reação da OTAN (<i>NATO Response Force</i>)
NSE	<i>National Support Element</i>
NSPA	<i>NATO Support Agency</i>
NSPO	<i>NATO Support Organisation</i>
OAP	Operações de Apoio à Paz
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OGFE	Oficinas Gerais de Fardamento do Exército
OI	Organização Internacional
OMDN-E	Orçamento do Ministério de Defesa Nacional - Exército
ONU	Organização das Nações Unidas
OPCON	Controlo Operacional
OSCE	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PfP	Parcerias para a Paz (<i>Partnerships for Peace</i>)
PLC	Pedido de Libertação de Créditos
QG	Quartel-General
RA	Repartição de Auditoria
RC6	Regimento de Cavalaria N.º 6
RGFC	Repartição Geral de Finanças e Contabilidade
RGO	Repartição Geral de Orçamento
RI13	Regimento de Infantaria N.º 13
RMC	<i>Ressources Management Cell</i>
RPC	Repartição Pessoal Civil
RSN	<i>Role Specialist Nation</i>
RSOM	<i>Reception, Staging, Onward Movement</i>

RTransp	Regimento de Transportes
S4	Oficial Logística
S8	Oficial Finanças
SecFin	Secção Financeira
SecLog	Secção Logística
SG	Secretário-Geral (<i>Secretary General</i>)
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SITREP	Relatório de Situação (<i>Situation Report</i>)
SN	<i>Sending Nation</i>
SOFA	<i>Status of Forces Agreement</i>
STANAG	<i>Standardization Agreement</i>
TA	Acordo Técnico (<i>Technical Agreement</i>)
TCN	Nações Contribuintes com Forças (<i>Troop Contributing Nations</i>)
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TIR	Transporte Internacional Rodoviário
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
TPLSS	<i>Third Party Logistic Support Service</i>
TPT	<i>Transport</i>
UCC	Unidade de Controlo Costeiro
UÇK	Exército de Libertação do Kosovo
EU	União Europeia
UNIMIK	<i>United Nations Mission in Kosovo</i>
UnMob	Unidade Mobilizadora
UnOrg	Unidade Organizadora
UU/EE/OO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

CAPÍTULO 1:

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho, visa apresentar uma investigação aprofundada sobre estudos já desenvolvidos referentes à estrutura logística e financeira no apoio a uma Força Nacional Destacada (FND), sob o seguinte tema, **“A Estrutura Logística e Financeira no apoio às Forças Nacionais Destacadas: Adequação, vulnerabilidades e oportunidades de mudança”**.

O século XX, foi no seu todo marcante para a transformação militar. Assistimos ao fim da designada “Guerra Total”¹, substituída por conflitos marcados por novas ameaças e Teatros de Operações (TO) imprevisíveis, que exigem a atuação de forças militares de forma conjunta e combinada, integradas em forças multinacionais (Saraiva, Machado, Coimbra e Tavares, 2012).

Desde então, têm-se destacado várias Organizações Internacionais (OI), como sendo a Organização do Tratado Atlântico do Norte (OTAN), a Organização das Nações Unidas (ONU) e a União Europeia (UE), que surgem com um novo conceito - o apoio logístico multinacional. Dessa forma, torna-se pertinente a realização de um estudo sobre as várias modalidades de apoio logístico a que Portugal pode recorrer, no âmbito da OTAN, tornando-se assim numa ferramenta essencial para ajudar a diminuir a distância e o tempo de satisfação de necessidades à FND. Isto traduzir-se-á numa melhoria da qualidade de serviço e na otimização do apoio, tendo presente a relação entre o custo e o benefício.

O apoio logístico tem, na sua importância, a incumbência de garantir que as FND's que se encontram em Missões Humanitárias de Paz (MHP) tenham todos os bens e serviços ininterruptamente disponíveis para serem utilizados quando necessário e nas melhores condições de usabilidade.

¹ “Guerra Total diferenciar-se-ia da guerra pela integração/fusão da política e da estratégia, pela desmesura do objetivo, virtualmente inatingível e pela mobilização completa e global de cada sociedade envolvida” (Duarte, 2005, p. 33).

1.2. IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO: ESCOLHA, FORMULAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO

As Operações de Apoio à Paz (OAP) surgem num contexto de intensa mobilização da comunidade internacional, como forma de dar resposta às crises e conflitos regionais, focos de instabilidade e novas ameaças de alcance global (Pereira *apud* Moreira, 2010). Para Portugal, a última década do século XX foi pródiga no que se refere à sua participação em Missões de Paz, culminando numa experiência que teve e continua a ter reflexos significativos nas Forças Armadas (FA), experiência essa que surge aquando do contacto com outras forças multinacionais, relativamente a assuntos militares e às relações internacionais (Sousa *apud* Moreira, 2010).

Desta forma, a participação portuguesa em OAP representa um desafio e um esforço considerável para o país em várias áreas, como sendo a política, diplomática, económica e militar, o que tem levado a sucessivas transformações no seio das FA e consequentemente no Exército (Moreira, 2010). Essas transformações são notórias ao nível da doutrina, da instrução e treino, assim como na tática, na atuação no TO, na Organização e Estrutura das FND's e na área do equipamento e logística, na qual recaem os esforços de maior dimensão (Sousa *apud* Moreira, 2010).

Tal participação em OAP permitiu ao Exército Português criar uma doutrina nacional, consubstanciada em doutrinas de referência (Loureiro *apud* Moreira, 2010), seguindo como exemplo o conceito da OTAN para a logística multinacional, no qual o Exército sentiu a necessidade de mudança, por forma a poder ombrear com outras forças multinacionais. Considerando o conceito de Responsabilidade Coletiva² inserido no apoio logístico multinacional da OTAN (Saraiva et. al., 2012), torna-se relevante perceber como esta organização está estruturada, para o apoio logístico multinacional e consequentemente perceber a tendência atual do Exército Português ao nível da OTAN. Adicionalmente, consideramos também relevante abordar-se o papel da estrutura logística e financeira de uma FND na sua fase de sustentação, no âmbito multinacional.

² Segundo Saraiva (2013a), no conceito de Responsabilidade Coletiva “as Nações e a NATO são encorajadas a partilhar cooperativamente, abastecimentos, capacidades e recursos logísticos, tornando o apoio mais eficiente e eficaz”.

1.3. DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

Esta investigação incide unicamente no âmbito do Apoio de Serviços do Exército Português a uma FND, sendo que são abordadas duas áreas correlacionadas, a logística e a financeira. Neste seguimento e apesar das diversas OI de que Portugal é membro e dos diversificados TO em que o Exército Português participa, a investigação tem o foco voltado apenas para as OAP sob a responsabilidade da OTAN, mais concretamente sobre o TO do Kosovo. De realçar que numa FND constam várias fases, pelo que a presente investigação restringe-se apenas à fase de sustentação da mesma.

1.4. PERGUNTA DE PARTIDA

O princípio de qualquer investigação, bem como a sua escolha, assenta numa problemática que requer ponderação e reflexão consideráveis por parte do investigador, no qual *“formular um problema de investigação é definir o fenómeno em estudo através de uma progressão lógica de elementos, de relações, de argumentos e de factos”* (Fortin, 2009, p. 62). Consequentemente, uma má formulação da investigação pode implicar hesitações, desvios e incertezas ao investigador.

Para contrariar tal facto, o investigador deve delinear uma linha de pensamento através da criação de uma pergunta de partida, que tem como objetivo informar sobre o ponto central da investigação, para organizar e direccionar a forma de pensar sobre o problema e orientá-lo para as ações a serem desenvolvidas (Carvalho, 2009), pelo que a pergunta deverá ser inequívoca, de forma a evitar ambiguidades, curta, precisa e concreta no seu objetivo (Sousa e Baptista, 2011).

Perante tais pressupostos, a presente investigação procura dar resposta à seguinte pergunta de partida: **“Quais são os fatores que potenciam ou tornam vulnerável o atual apoio logístico e financeiro de uma Força Nacional Destacada?”**.

1.5. PERGUNTAS DERIVADAS

As perguntas derivadas são enunciadas no presente com interrogações precisas e tem que incluir pelo menos uma variável, de forma a dar resposta à questão de investigação inicial, especificando os aspetos do tema a tratar (Fortin, 2009). Neste seguimento, estas emergem da necessidade de aprofundar a pergunta de partida, que possui uma problemática que por si é muito abrangente. Neste âmbito persiste a necessidade de encurtar o campo de reflexão, que consequentemente dá origem às seguintes perguntas derivadas:

- **P.D. 1:** Qual é a capacidade da estrutura da Organização do Tratado do Atlântico Norte no Teatro de Operações no apoio à força multinacional?
- **P.D. 2:** Qual é a razão pela qual Portugal tem vindo a deixar de optar pelo apoio logístico a partir do Território Nacional?
- **P.D. 3:** Qual é a importância da *NATO Support Agency* no atual modelo de apoio logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte?
- **P.D. 4:** Quais são as especificidades financeiras para cada atividade de apoio logístico?
- **P.D. 5:** Qual é a modalidade de apoio logístico que mais se adequa ao Exército para sustentação de uma Força Nacional Destacada?

1.6. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Uma hipótese de investigação é, segundo Fortin (2009, p. 102) “*um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. (...) Combina o problema e o objetivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados*”, sendo que estas são apenas suposições admissíveis que procuram solucionar a pergunta de partida e as perguntas derivadas, ajudando ainda a compreender o tema. Não são necessariamente verdadeiras, pois são formuladas para que no final da investigação sejam confirmadas ou infirmadas (Sousa e Baptista, 2011).

Tendo como referência as perguntas derivadas, foram levantadas as seguintes hipóteses:

- **H. 1:** “**Apesar de nas missões de âmbito OTAN competir à Nação participante prever o seu apoio logístico, a OTAN tem capacidade de garantir esse apoio multinacional**”;

- **H. 2: “Nas missões do âmbito OTAN, Portugal pode recorrer a diversas modalidades de apoio logístico na sua fase de sustentação”;**
- **H. 3: “A OTAN comporta um conjunto significativo de organizações e agências vocacionadas para a Produção Logística e a contratação de bens e serviços, cujos resultados são de grande importância para as FND nos TO”;**
- **H. 4: “Não existem diferenças significativas no que diz respeito aos procedimentos financeiros quando se opta por diferentes modalidades de apoio”;**
- **H. 5: “Avaliando todos os aspetos, no que respeita à eficiência e eficácia das modalidades de apoio logístico, a modalidade que mais se adequa a uma FND será o recurso ao mercado local”.**

1.7. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

O General Pinto Ramalho (2011, p. 37) cita na sua obra (Exército Português: Uma Visão – Um Rumo – Um Futuro), que “*o exército é hoje uma instituição nacional moderna, projetável, apta sob o ponto de vista operacional; que consta, no quadro internacional, no seio da OTAN, da União Europeia e também das Nações Unidas; que está nos Teatros de Operações mais exigentes sem qualquer tipo de restrições de emprego operacional sendo, inequivocamente, parceiro dos Exércitos tidos por referência*”.

Portugal optou por participar em missões utilizando estruturas flexíveis ao nível do apoio logístico, em especial nas últimas duas décadas. Neste contexto, a presente investigação enquadra-se num âmbito logístico e financeiro, tendo como objetivo a compreensão da tendência ao nível da OTAN e a estrutura logística e financeira de uma FND na sua fase de sustentação, no âmbito multinacional, percebendo qual a modalidade que melhor se adequa à situação nacional, tendo em conta a sua eficácia e eficiência. No que se refere à sua especificidade, esta tenta identificar e perceber o apoio logístico multinacional ao nível da OTAN e os motivos pelos quais Portugal recorre a outras modalidades de apoio logístico que não a forma tradicional, a partir do Território Nacional (TN). O seu objetivo final é identificar e abordar as vantagens e inconvenientes decorrentes da análise de cada modalidade de apoio, bem como identificar oportunidades de mudança do sistema de apoio logístico às FND, pelo que faz um enquadramento por forma a perceber os procedimentos financeiros ao nível da OTAN.

1.8. REVISÃO DA LITERATURA

O fim da “Guerra Fria” assinalou o fecho de um ciclo de guerras designadas de “totais” (Saraiva et. al., 2012). Desde então, assistiu-se a uma proliferação crescente de conflitos de caráter regional, em torno de Estados, grupos de Estado ou atores que não os Estados. Tais conflitos encaminham-nos para uma nova tipologia de operações militares, (ME-04-260-01, 2012), que marcam um período de grandes transformações no quadro político e estratégico planetário, assim como de evoluções profundas de ordem política, económica, social e cultural (Pereira *apud* Moreira, 2010).

Esta nova tipologia de operações militares, na qual o Exército Português está envolvido, encaminha-nos para um novo paradigma de utilização do vetor militar, obrigando necessariamente a que o emprego da força seja feito de uma forma conjunta. Existe assim uma complementaridade por parte dos três Ramos e quando exigido deverá ser combinado, no qual resulta da adição de forças militares de diferentes estados sob a égide de organizações como a OTAN, ONU e UE (ME-04-260-01, 2012).

Com o término da “Guerra Fria”, surgem novos riscos, ameaças e transformações na natureza dos conflitos, que vieram provocar uma rápida evolução no sistema internacional, o que obrigou à revisão do conceito de segurança coletiva e à reestruturação do papel das OI (Santos *apud* Moreira, 2010). É neste contexto que as OAP, as Missões Humanitárias e de gestão de crises, assumem um papel preponderante, que consequentemente tem sido motivo para transformações no seio das FA e nas OI (Sousa, 2011). Neste sentido, a evolução organizacional e estrutural das mesmas levou-as a uma capacidade de reação oportuna e apropriada em todo o espectro de operações militares, derivada da aplicação de novas dinâmicas de formação técnica, como sendo a adaptabilidade, a inovação, o discernimento e o conhecimento multifuncional da organização, bem como dos seus sistemas de comando e controlo, combate, apoio de combate e apoio de serviços (ME-04-260-01, 2012).

De entre muitas transformações, a complexidade doutrinária provocada pelos recentes conflitos tem forçado as organizações envolvidas a redesenhar a sua logística militar, ultimamente sujeita a diversas alterações notáveis, obrigando a uma dinâmica que envolve organizações civis e militares, em áreas como a manufaturação, o transporte, o armazenamento ou com a gestão da cadeia de abastecimentos (Pereira *apud* Moreira, 2010). O emprego das forças fora dos limites territoriais e em Nações com grandes debilidades infraestruturais levou à necessidade de estabelecer bases de sustentação sem recurso a redes ferroviárias, redes estradais e estruturas portuárias que promovam e facilitem a criação de áreas

de sustentação junto das unidades utilizadoras. Todas estas implicações emergiram numa ótica de multifuncionalidade de atores e de apoios, sendo que o apoio não pode ser feito de forma individualizada, obrigando assim ao estabelecimento de acordos bi e multilaterais entre as forças que constituem as organizações envolvidas nas respetivas OAP (ME-04-260-01, 2012).

Feita uma analogia às alterações na tipologia das Operações Militares, centraremos a nossa análise nas OI, nomeadamente a ONU, UE e OTAN, responsáveis e envolvidas neste tipo de Operações, bem como nos seus procedimentos logísticos. A escolha de tais organizações justifica-se, entre outros motivos, não só pela sua importância intrínseca na resolução dos conflitos internacionais, mas também por Portugal participar com tropas em OAP, sob os seus auspícios.

1.8.1. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

No que refere aos procedimentos logísticos no seio da ONU, esta “*assume a responsabilidade do apoio logístico a prestar às forças (...) e os países asseguram as necessidades que esta organização não garanta*” (PDE 4-00, 2013, p. 12-3). De salientar que a ONU não possui uma estrutura militar permanente, o que implica que uma operação no âmbito desta organização está dependente de acordos firmados ao nível político, sendo que as Nações contribuintes com forças (TCN – *Troop Contributing Nations*) são reembolsadas de acordo com o efetivo, equipamento e serviços que empenham na missão. Neste contexto, a determinação das necessidades logísticas no apoio às TCN é da responsabilidade do Departamento de Operações de Manutenção e Paz (DPKO – *Department of Peacekeeping Operations*) (Saraiva, 2013a), pelo que podem ser estabelecidos três tipos de acordos (PDE 4-00, 2013): **Memorandum of Understanding (MOU)**, onde são estabelecidas as responsabilidades, que consiste num tipo e nível de apoio entre as TCN e a ONU; **Letters of Assistance (LOA)** é o acordo estabelecido entre a ONU e um Governo, referente a determinados bens e serviços, bem como a outros apoios não previstos no MOU; **Memorandum of Agreement (MOA)** são acordos estabelecidos entre duas ou mais TCN, nos quais são coordenados os apoios a prestar por uma Nação à força de outra.

1.8.2. UNIÃO EUROPEIA

Na última década, a UE transformou-se num ator global, cujas ações se podem caracterizar de *soft power*³, em contraponto às da OTAN que têm sido de *hard power*⁴. Contudo, as missões da UE não têm sido isentas de dificuldades, de obtenção de pessoal especializado nas operações civis e de capacidades militares nas operações bélicas (Brito, 2010).

No que se refere ao apoio logístico, a UE “*segue o rumo preconizado pela OTAN*” (Saraiva, 2013a), que indica uma tipologia de força denominada de *Battlegroups*⁵ (BG) (PDE 4-00, 2013), muito próximo do da Força de Reação da OTAN (NRF – *NATO Response Force*)⁶ (Saraiva, 2013a). Neste sentido, Portugal tem mantido uma posição firme na defesa da partilha de responsabilidades entre as duas organizações e a compatibilização entre estes dois tipos de força (BG e NRF) (Brito, 2010).

Neste contexto, o apoio logístico a essas forças está dependente do apoio da Nação Hospedeira (HN - *Host Nation*) que em casos extremos poderá ser inexistente, o que implica a criação de uma estrutura semelhante a uma *Multinational Integrated Logistic Support Units*⁷ (MILU) de unidade de apoio logístico escalão Batalhão, que está prevista a sua integração na respetiva força (PDE 4-00, 2013).

1.8.3. ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE

O objetivo essencial desta OI é “*a salvaguarda da liberdade e segurança de todos os seus membros (Europa e América do Norte) de acordo com os princípios da Carta do Tratado do Atlântico Norte*”⁸ (ME 04-260-01, 2012, p. 10-181). Com o fim da Guerra Fria e da consequente eliminação da ameaça de um ataque militar direto, assumiu uma postura orientada para as Operações de Resposta à Crise (CRO) (Leitão, Freitas e Costa et al, 2009),

³ *Soft Power* “é a capacidade de levar os outros a desejarem o que nós próprios desejamos, sem coação” (Brito, 2010, p. 136).

⁴ *Hard Power* é a utilização da coação militar ou económica para levarmos os outros a desejar o que nós desejamos (Idem).

⁵ “É considerado ser a menor unidade militar autossuficiente que pode ser projetada num TO” (PDE 4-00, 2013, 13-4).

⁶ “A NRF é uma força ágil, credível, flexível e interoperável, com capacidade de projeção de capacidades terrestres, marítimas e aéreas num curto espaço de tempo (iniciada em apenas cinco dias), sob um mesmo comando, para, entre outras missões, prevenir ou evitar a escalada de conflitos” (Idem).

⁷ “Unidades de constituição modular, levantadas por duas ou mais nações, mantida sob o controlo operacional do Comandante da força para garantir o seu apoio logístico” (Ibidem).

⁸ A OTAN normalmente envolve-se militarmente em dois tipos genéricos de operações: as Operações do Artigo 5.º, Operações de Defesa Coletiva, em que um ataque armado contra um dos Aliados deve ser considerado um ataque contra os restantes, levando se necessário o recurso à luta armada; e as Operações não-Artigo 5.º, as CRO, sendo que estas não se encontram associadas a conflitos de larga escala, ou seja, em termos de atuação ficam fora do quadro da defesa coletiva, mais concretamente do Artigo 5.º (Branco *apud* Moreira, 2010).

levando a uma evolução momentânea do Conceito Estratégico da OTAN tornando-se relevante um elevado grau de cooperação, devido ao número de forças multinacionais existentes e à necessidade de integração multinacional nos níveis mais baixos de comando (AJP-4.9, 2002).

No que concerne à logística, a OTAN entende-a como a ciência do planeamento e da execução dos movimentos e sustentação da força, pelo que o conceito logístico da OTAN terá de ser estabelecido para assegurar o apoio logístico quer nacional ou multinacional, lidando com diferentes estruturas e organizações. Neste âmbito, a cooperação entre as Nações e as autoridades da OTAN é essencial, para que o Comandante (Cmdt) da OTAN possa conduzir o apoio logístico às forças envolvidas através de acordos específicos (ME 04-260-01, 2012).

Assim sendo, Nações que integram uma força da OTAN, devem assegurar individualmente ou através de acordos, os recursos necessários às suas forças, sendo que cada Nação tem a responsabilidade de garantir o apoio logístico às suas tropas. Este pode ter origem na sua Nação, que se poderá desenrolar até às unidades de apoio de serviços na *Area of responsibility* (AOR) (Pinto, 2010).

1.8.4. A ESTRUTURA DO EXÉRCITO PORTUGUÊS NO APOIO A UMA FORÇA NACIONAL DESTACADA

Devido ao elevado número de forças constituintes nas MHP lideradas pela OTAN, a sua conceção estratégica requer um elevado grau de cooperação, que consequentemente, se reflete ao nível do apoio logístico. Neste encadeamento e como já anteriormente citado, a OTAN estabelece o princípio da Responsabilidade Coletiva para o apoio logístico às forças no decorrer das MHP (AJP-4.9, 2002), sendo que o conceito de apoio logístico da OTAN, cinge-se à interpretação dos princípios logísticos através de estruturas adaptadas, organizações e interação multinacional, que implica flexibilidade, planeamento antecipado e cooperação entre as Nações contribuintes (AJP-4 (A), 2002).

Destarte, o ambiente multinacional onde normalmente decorrem estas missões exige a salvaguarda de algumas especificidades no âmbito da preparação das forças do Exército Português (Ramalho, 2009). Essas especificidades são definidas numa fase inicial aquando do levantamento dos requisitos, sendo que os principais órgãos intervenientes na missão de uma FND no TO são o Ministério de Defesa Nacional (MDN), entidade à qual o Exército prestará contas; o Chefe Estado-Maior do Exército (CEME) através do seu Estado-Maior do

Exército (EME) que é o responsável pela celebração dos MOU e Acordo Técnico (TA); o Comando das Forças Terrestres (CFT), como Entidade Primariamente Responsável (ERP) pelo aprontamento da força, pelo que planeia, coordena e executa as ações conducentes ao aprontamento e define as unidades aprontadoras; os Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD), mais precisamente o Comando Logística (CmdLog)⁹ como ERP na fase de sustentação (Plano Administrativo-Logístico “Operacional”, 2013).

Contudo, antes das MHP serem iniciadas, devem estar juridicamente autorizadas pelo Governo, o que pressupõe uma Portaria do MDN, ou Portaria conjunta dos Ministérios dos Negócios Estrangeiros (MNE), da Defesa Nacional ou da Administração Interna a autorizar o aprontamento, sustentação e emprego das forças pelo Chefe Estado Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) (Lei N.º 46/2003).

Após a decisão de participar com uma Unidade do Exército¹⁰ numa OAP, inicia-se no EME um processo conducente à geração da força que irá participar nessa operação (Loureiro *apud* Moreira, 2010). Neste contexto, é definida uma Unidade Mobilizadora (UnMob) e uma Unidade Organizadora (UnOrg). Na escolha da UnMob, a rotatividade é feita pelas três Brigadas, sendo elas a Brigada Mecanizada (BrigMec), a Brigada de Reação Rápida (BRR) e a Brigada de Intervenção (BrigInt), que são responsáveis pela preparação logística (Plano “EDREV 2”, 2013). No que se refere à UnOrg, a sua rotatividade é feita dentro das Brigadas¹¹ através de uma diretiva específica e recebe a responsabilidade primária da organização, aprontamento e acompanhamento da FND, competindo-lhe a preparação e treino da força (Enes, 2014c).

A sustentação da FND é garantida com o recurso às estruturas e procedimentos normalmente utilizados pelo Exército, de forma a alcançar-se a *“maximização dos recursos disponíveis, em particular os já existentes nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UU/EE/OO) do Exército, a par de um rigoroso controlo dos processos administrativo-logísticos e financeiros”* (Ramalho, 2009, p. 70).

No que concerne ao apoio logístico durante a fase de sustentação, importa realçar o CmdLog como EPR que, segundo a Diretiva N.º 23/CEME/08, é responsável por: acionar

⁹ O CmdLog tem a missão de *“assegurar as atividades do Exército no domínio da administração de recursos materiais e financeiros, de transporte e infraestruturas. De acordo com os planos e diretivas superiores”* (N.º 1 do art.º 14 do Decreto-Lei N.º 231/2009).

¹⁰ No caso do TO do Kosovo participa com um Agrupamento (Loureiro *apud* Moreira, 2010).

¹¹ Nesta situação também existe uma rotatividade das UnMob, sendo que na BrigMec esta é feita entre o Quartel de Cavalaria, e o 1.º e 2.º Batalhão de Infantaria Mecanizado. Na BRR, entre o 1.º Batalhão Paraquedista e o 2.º Batalhão Paraquedista. Na BrigInt esta rotatividade é garantida entre o RC6, o RI13 e o RI14 (Loureiro *apud* Moreira, 2010).

(em coordenação com o CFT) o apoio logístico na projeção, rendição e retração das forças de acordo com os planos; colaborar com o CFT na implementação da Estrutura Orgânica de Material (EOM) e Dotação Orgânica de Munições (DOMun) das forças; acionar (em coordenação com o CFT) a aquisição do Material Orgânico Secundário (MOS) e a sua evacuação do TO; e garantir o apoio logístico e financeiro às forças em MHP (coordenação com o EME e os OCAD, em ligação com as FND¹².

No que se refere à gestão e controlo da atividade logística das FND's, as responsabilidades recaem sobre a Direção de Material e Transporte (DMT)¹³ (Enes, 2014c), que executa, de forma integrada, a gestão das funções logísticas de Reabastecimento, Movimentos e Transporte e Serviços de Campanha. A DMT aciona a Direção Geral de Material do Exército (DGME), que faz a receção, a armazenagem, a manutenção e o fornecimento dos artigos do Exército (Pereira, 2012) e o Regimento de Transportes (RTransp), que é responsável pela gestão dos materiais afetos às FND e é a unidade terminal que controla as cargas de material no TO (Despacho 40/CEME/2004 *apud* Pereira, 2012).

Aquando da fase de sustentação, o sistema logístico requer um planeamento detalhado, em que a coordenação entre o sistema nacional e internacional é determinante. Neste sentido, uma fração do apoio logístico é garantido pela Cadeia Logística definida pelas OI (neste caso a OTAN) e/ou através de acordos internacionais, sendo que todas as despesas no âmbito das Atividades de Vida Corrente e Funcionamento Normal (AVCFN) que não são garantidas pela Cadeia Logística delineada são da responsabilidade da FND em coordenação com a Secção Logística (SecLog) da UnOrg¹⁴ (CmdLog *apud* Pereira, 2012). Importa realçar que a regularização dos encargos inerentes aos acordos e a responsabilidade pela aquisição dos artigos emanados pela DMT cabe à Direção de Aquisições¹⁵ (DAq) (Enes, 2014c).

Face ao supra citado, e mencionadas as entidades com responsabilidades de apoio logístico e financeiro à FND Portuguesa (PRT), o Exército Português no âmbito das OAP's sob a égide da OTAN, pode recorrer a várias modalidades, para além do apoio logístico exclusivo do TN, celebrando acordos bi ou multilaterais com outras Nações da OTAN ou de outras organizações (PDE 4-00, 2013).

¹² Ver Apêndice A – Tarefas e Responsabilidades na Fase de Sustentação.

¹³ Para facilitar esse controlo, deve ser nomeada através da UnOrg uma Equipa de Terminal, cujos militares trabalham em estreita ligação com as UnOrg e UnMob, com as diferentes Repartições da DMT, com o Pelotão de Operações de Terminal do RTransp e com o Centro de Expedição do DGME (Plano Administrativo-Logístico “Operacional”, 2013).

¹⁴ Ver Apêndice B – Fluxos de Reabastecimento nas Forças Nacionais Destacadas.

¹⁵ À DAq compete entre outras funções “*promover a aquisição de bens e serviços e a realização de empreitadas de obras públicas necessárias à satisfação das necessidades do Exército*” (Decreto Regulamentar N.º 74/2007).

1.8.5. PORTUGAL E A SUA PARTICIPAÇÃO NO TEATRO DE OPERAÇÕES DO KOSOVO

Com o término da II Guerra Mundial, é reconstituída a Federação Jugoslava que congregava seis Repúblicas: Sérvia, Croácia, Eslovénia, Bósnia-Herzegovina, Montenegro e Macedónia sendo que o Kosovo se tornara uma região autónoma da Sérvia. Esta Federação estava sob o regime comunista de Tito¹⁶. Durante anos, reinou a estabilidade étnica, porém esta viria a ser afetada na década de 80 aquando da morte do seu líder (Assis *apud* Encarnação, 2012).

Efetivamente, após a morte de Tito, o clima de instabilidade instalou-se na região dos Balcãs, e por consonância alastrou-se também à região do Kosovo. É neste contexto que, no decorrer da década de 90, se assiste a uma permanente falta de entendimento institucional entre as autoridades Kosovares e o poder central de Belgrado. A estas divergências veio juntar-se a intervenção militar do Exército de Libertação do Kosovo (UÇK), acabando mesmo no confronto militar entre o UÇK e o Exército Sérvio (Loureiro *apud* Moreira, 2010).

Perante a crise que se instalou na região, a comunidade internacional viu-se confrontada com uma situação muito grave e que exigia medidas céleres (Assis *apud* Encarnação, 2012). Depois de várias conversações, acordos de cessar-fogo e uma missão de verificação da Organização para a Segurança e Cooperação na Europa (OSCE) que não foi bem-sucedida, em junho de 1999 surgiram dois documentos que viabilizaram a paz na região: o *Military Technical Agreement* (MTA), no qual os sérvios se comprometiam a retirar o dispositivo militar do Kosovo; e a Resolução 1244 do Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU), que mandava a *Kosovo Force* (KFOR) para assegurar a liberdade de movimentos do Kosovo e desmilitarizar as forças do UÇK. Estavam assim reunidas as condições para a OTAN intervir militarmente no Kosovo (Loureiro *apud* Moreira, 2010). Esta intervenção, que sofreu algumas mudanças, perdura desde 1999 (Leitão et. al., 2009).

Nesta anuência, a 11 de junho de 1999 as primeiras forças da KFOR entram no Kosovo, dando início à operação *Joint Guardian* (Costa, 2005). Portugal, como membro ativo da OTAN, integra a presente força com militares nos Quartéis-generais (QG's) da KFOR e Brigada italiana, um Destacamento de Operações Especiais (DOE) e uma Unidade de escalão Batalhão (Loureiro *apud* Moreira, 2010).

¹⁶ Josip Broz Tito: foi Presidente da Jugoslávia desde 1953 até 1980 (Encarnação, 2012).

A missão supra citada enquadrava-se numa Operação de Imposição de Paz, sendo que ao Batalhão Português foi-lhe atribuída uma AOR para conduzir a sua atividade operacional, que consistia em estabelecer uma presença permanente em toda a AOR; verificar e impor, quando necessário, o cumprimento dos acordos assinados; garantir a liberdade de movimentos em toda a AOR; e cooperar com a *United Nations Mission in Kosovo* (UNMIK) (Idem).

O término da participação do Exército Português nesta operação ficou datado em maio de 2001 e deve-se ao simples facto de ser necessário responder às solicitações operacionais com que Portugal se deparava em Timor-Leste (Ibidem). De realçar que Portugal ainda participava com forças no TO da Bósnia-Herzegovina (Leitão et. al., 2009).

Em 2004, a extração do dispositivo de Timor-Leste e a redução do seu efetivo na Bósnia-Herzegovina permitiram ao Exército e ao governo português responder à solicitação da OTAN, com vista a uma nova participação de forças no TO do Kosovo (Loureiro *apud* Moreira, 2010).

Perante estes factos, em fevereiro de 2005, Portugal reiniciava a sua participação na KFOR. Contudo, esta apresentava contornos operacionais diferentes (Exército Português, 2014a). Neste encadeamento, a FND PRT passa a constituir a Reserva Tática do Comandante da KFOR (COM KFOR), designada por *KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion* (KTM)¹⁷, ficando fisicamente instalada em Pristina¹⁸, no campo militar Inglês (Loureiro *apud* Moreira, 2010). No ano de 2010, a OTAN inicia o processo de reestruturação¹⁹ da força no Kosovo, que passa pela diminuição dos seus efetivos (cerca de 10.000), substituindo os cinco *Multinational Task Force* (MNTF) implementados em 2006, pelos *Multinational Battlegroups* (MNBG) que ocuparam as respetivas AOR²⁰ dos MNTF. De realçar que esta reestruturação não influenciou a KTM (Bühler *apud* Encarnação, 2012).

¹⁷ A reserva tática tem como objetivos a demonstração da intenção de uma Resposta Rápida do COM KFOR dentro do Kosovo, bem como a alta visibilidade da força (demonstração da força) e de ser claramente identificada a forte capacidade de intervenção rápida dentro do Kosovo. Neste contexto, a KTM está preparada para intervir num reduzido período de tempo em qualquer ponto do TO do Kosovo, com prioridade para a Área Norte, podendo ainda, se necessário, ser empregue na Bósnia-Herzegovina. De realçar que esta é autossustentável e completamente autónoma até 72 horas (Exército Português, 2014a).

¹⁸ Entre 1999 e 2001 os Agrupamentos portugueses estavam instalados em Klina (Loureiro *apud* Moreira, 2010).

¹⁹ Este processo de reestruturação é denominado de *Gate* e contempla várias fases (atualmente está a decorrer a fase 2), e consiste na redução dos efetivos até à passagem gradual para uma presença dissuasiva no TO do Kosovo) (Bühler *apud* Encarnação, 2012).

²⁰ Ver Apêndice C – Dispositivo da *Kosovo Force* em 2010.

Em outubro de 2010, dá-se início ao Gate 2²¹ e consequente reestruturação²², sendo implementada em fevereiro de 2011, no qual deixaram de existir AOR e os MNBG foram reduzidos para dois. São igualmente implementadas as *Joint Regional Detachements* (JRDs), pequenas unidades que ocupam então as AOR dos MNBG (Idem).

Esta reestruturação provoca alterações significativas nas forças militarizadas portuguesas. Primeiro, a Inglaterra retira definitivamente as suas forças do Kosovo. Portugal, até então alojado no campo Inglês, *Slim Lines*²³, vê-se obrigado a comprá-lo. Estas alterações fazem-se sentir também na KTM, que desde março de 2011 passa a ter uma constituição multinacional²⁴ sendo constituída por militares portugueses e húngaros, constituindo-se Portugal como a Nação Líder, a designada *Lead Nation* (LN), no que se refere ao apoio logístico (Exército Português, 2014a).

Importa salientar que as diferentes formas de Portugal estar no TO do Kosovo e as respetivas reestruturações tiveram e têm um impacto no apoio logístico a ser prestado às respetivas FND, daí a importância da presente investigação.

Após uma abordagem às recentes alterações na tipologia das Operações Militares, bem como uma alusão às três principais OI (ONU, UE e OTAN), com responsabilidades referentes às OAP e consequente Manutenção de Paz prevenindo os conflitos e crises; referidas as modalidades de apoio multinacional possíveis de serem recorridas pelas Nações participantes em OAP; e por último, feito um breve enquadramento ao TO do Kosovo e a resenha histórica da participação de Portugal e do Exército Português, esta investigação passará a incidir sobre o seu principal objetivo, procurando dar resposta às perguntas derivadas, para consumadamente dar também resposta à pergunta de partida.

²¹ O GATE 2 é a segunda fase do processo da OTAN de redução de forças e reorganização da estrutura de Comando das forças da KFOR. Classifica-se como um processo contínuo e gradual para redução de Soldados no Kosovo (NATO, 2011).

²² Ver Anexo A – Estrutura da *Kosovo Force* em março de 2011.

²³ De realçar, que até 2009 o Campo de *Slim Lines* era propriedade dos Ingleses, com a retirada das suas FA do Kosovo, Portugal compra o campo (Cfr. afirmação de Teixeira (ver Apêndice O)).

²⁴ Ver Anexo B – Constituição da *KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion*.

1.9. QUADRO DE REFERÊNCIA

O quadro de referência, segundo Fortin (2009, p. 89), “*representa as bases teóricas ou conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer relações entre eles*”. Neste seguimento, consideramos elementos essenciais para a elaboração e desenvolvimento da presente investigação, as seguintes obras: A NEP 520/2^a/DE/30JUN13/ da Academia Militar (AM), as normas *American Psychological Association* (APA), e o percurso metodológico proposto por Fortin (2009) no que se refere à estrutura metodológica da presente investigação. Para a sustentação teórica, baseamo-nos essencialmente nas Publicações Doutrinárias do Exército (PDE), nas *Allied Joint Publication* (AJP) e *Allied Administrative Publication* (AAP) da OTAN e nos Planos Administrativo-Logístico “Operacional” e no Administrativo-Logístico “EDREV 2”.

Na parte prática, procede-se a um levantamento de dados através de Inquéritos por Entrevista efetuados a elementos que exerceram funções como Oficial Logística (S4) e de Oficial Finanças (S8) numa FND, aos Cmdt’s da KTM e do *Joint Logistic Support Group* (JLSG), a Oficiais do CmdLog e aos *Chief Logistic Operations* (*ChiefLogOps*) da KFOR. Foram ainda consultados os Relatórios de Fim de Missão, elaborados pelos Cmdt’s das FND que se encontram arquivados no CFT.

CAPÍTULO 2:

TRABALHO DE CAMPO: METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

2.1. TIPO DE ESTUDO

A cada tipo de estudo corresponde um desenho que especifica as atividades que permitem obter respostas fiáveis às questões de investigação ou às hipóteses, pelo que se resume ao modelo de abordagem perante o problema de investigação existente (Fortin, 2009). Neste seguimento, a presente investigação é de carácter Descritivo-Exploratório, visto que descreve “*rigorosa e claramente um dado objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento*” e que tem como objetivo “*proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade*” (Sousa e Baptista, 2011, p. 57). Contudo, esta enquadra-se na categoria²⁵ do Estudo de Caso, que “*consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização (...) útil para verificar uma teoria, estudar um caso que é reconhecido como especial (...) explicar relações de casualidade entre a evolução de um fenómeno e uma intervenção*” (Idem, p. 164).

2.2. AMOSTRA

Toda a investigação subentende uma recolha de dados sobre a temática em análise, sem a qual não é possível progredir com a mesma. A recolha pode ser obtida com a totalidade dos intervenientes, denominada de população, ou através de uma amostra que, segundo Fortin (2009, p. 202), “*é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população*”. Nesta investigação, cingimos a nossa amostra, com a aplicação de Inquéritos por Entrevista, a Oficiais que já desempenharam funções em FND’s, em cargos da OTAN e/ou ligados a agências da OTAN, no âmbito do apoio logístico e financeiro, por se partir do pressuposto que estes possuem um vasto conhecimento prático, teórico e uma experiência sobre o tema em análise.

²⁵ Segundo Fortin (2009, p. 162), existem três categorias de estudos descritivos: “*os estudos descritivos simples, os estudos de caso e os inquéritos*”.

Para fundamentar a sua análise, o objetivo do investigador é “*obter uma amostra suficientemente grande para detetar diferenças estatísticas, considerando igualmente as questões de tempo e economias*” (Idem, p. 211)²⁶.

2.3. INSTRUMENTOS

No desenrolar de uma investigação, o conjunto de processos operativos permite-nos recolher os dados empíricos, que são uma parte fundamental do processo de investigação, sendo que é de extrema importância o recurso a várias fontes de informação e, posteriormente, cruzar o seu conteúdo (Sousa e Baptista, 2011). Para Fortin (2009, p. 239) “*existe uma variedade de métodos de colheita de dados*”, pelo que neste estudo um dos métodos utilizados foi a entrevista. Contudo, a entrevista pode ser estruturada²⁷ ou não estruturada e, neste caso, o autor optou pela utilização da entrevista não estruturada, uma vez que esta é utilizada “*principalmente nos estudos exploratórios, quando o entrevistador quer compreender a significação dada a um acontecimento ou a um fenómeno na perspetiva dos participantes*” (Idem, p. 247). Apesar de a entrevista não estruturada apresentar um carácter mais flexível, esta pode ser apresentada em diversos graus de estrutura, podendo ser inteiramente não estruturada²⁸ ou parcialmente estruturada. Neste âmbito, o autor focou-se na parcialmente estruturada, em que o entrevistador apresenta uma lista de temas e formula as questões a partir desses temas apresentando-as ao interlocutor por uma ordem que lhe convém (Wilson *apud* Fortin, 2009).

Neste desenrolar, fez-se previamente uma análise documental aos principais planos nos quais uma FND se rege, o Plano Administrativo-Logístico “Operacional” e o Plano Administrativo-Logístico “EDREV 2”. Foram também analisadas as Publicações e Doutrina da OTAN²⁹, os PDE, os Manuais Escolares (ME), Decretos-Lei, Diretivas, Circulares, Livros, Revistas, Teses e Trabalhos de Investigação Aplicada (TIA). Foi utilizada ainda a pesquisa na *internet* e realizados Inquéritos por Entrevista³⁰.

²⁶ Ver Apêndice D – Tamanho da Amostra.

²⁷ Na entrevista estruturada, “*o entrevistador exerce o máximo de controlo sobre o conteúdo, o desenrolar da entrevista, a análise e a interpretação da medida*” (Waltz et al *apud* Fortin, 2009, p. 246).

²⁸ As entrevistas inteiramente não estruturadas, “*são aquelas em que os respondentes são encorajados a falar livremente dos temas propostos pelo entrevistador, sem que seja necessário que todos os temas sejam abordados ou discutidos*” (Fortin, 2009, p. 247).

²⁹ Nomeadamente nos AJP e o AAP.

³⁰ A entrevista permite “*colher informações junto dos participantes relativas aos factos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, aos sentimentos, às expectativas e às atitudes*” (Idem, p. 245).

2.4. PROCEDIMENTOS

Após a validação do projeto do TIA, como sendo um tema cientificamente pertinente pela Direção de Ensino da AM, os procedimentos utilizados na presente investigação foram a pesquisa bibliográfica e os Inquéritos por Entrevista. De realçar que todos os procedimentos foram intercalados por reuniões com o orientador, tendo como pressuposto efetuar uma constante revisão do trabalho efetuado.

No que se refere à fita do tempo, houve uma permanente preocupação em seguir a que estava inicialmente estabelecida no projeto, da qual consta: que a revisão da literatura seria efetuada até ao final da segunda semana; a construção dos elementos a serem utilizados desenrolar-se-ia na terceira semana; a elaboração e aplicação das entrevistas na quarta, quinta e sexta semanas; a análise e interpretação dos dados ocorreriam na sexta e sétima semanas; a redação do TIA ocorreria na oitava e nona semanas; a décima semana foi para a revisão da redação do TIA.

O local do Trabalho de Campo da investigação científica ocorreu no CFT, para consulta dos relatórios de fim de missão, na Direção de Finanças (DFin) para obtenção de Diretivas e Circulares e em ligação com o TO do Kosovo, no sentido de se conseguir uma informação mais atualizada. Inevitavelmente ocorreram igualmente deslocações a várias entidades para a elaboração dos Inquéritos por Entrevistas, sendo que também ocorreram deslocações esporádicas à AM Sede e ao Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), ambos em Lisboa, com o objetivo de realizar a pesquisa bibliográfica.

A investigação teve início com a pesquisa documental respeitante à OI, a OTAN, mais concretamente à KFOR, e posterior reflexão e tratamento dos dados. Após esta fase e já com bases de conhecimento que permitissem dialogar com entidades que possuem um vasto conhecimento no que reporta ao apoio logístico e financeiro às FND's, estabeleceu-se o contacto com as mesmas solicitando a realização das entrevistas.

Reunida toda a informação documental e elaboradas as respetivas entrevistas, foi efetuada uma análise de conteúdo, em que se extraiu o essencial para confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação e consequente resposta às perguntas derivadas com o objetivo último de dar resposta à pergunta de partida.

CAPÍTULO 3:

A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE NO APOIO A UMA FORÇA MULTINACIONAL

A OTAN sempre foi reconhecida como uma organização político-militar. Porém, deve ser só assumidamente uma organização política, mas possuidora de um instrumento militar muito útil, sendo que a sua utilização só faz sentido se for subordinado à política (Garcia, 2009). Esta linha de pensamento é fortalecida em 1949, após a II Guerra Mundial e com o emergente conflito nos Balcãs no princípio dos anos 90, que obrigaram a OTAN a expandir a sua área de atuação e assim reavaliar o seu papel no Mundo (Pinto, 2010).

Ciente da necessidade de se adaptar a um contexto geoestratégico, em rápida mudança, a OTAN iniciou um processo de transformação em duas vertentes: a vertente política, com a revisão do seu conceito estratégico, a alteração da natureza das missões, a abertura da Aliança a novos Países, o estabelecimento de parcerias para a paz e o ajustamento das estruturas políticas de decisão e comando; a vertente militar, pela adaptação da estrutura, dos processos e das capacidades a um ambiente mais complexo e dinâmico (Idem).

No que concerne à vertente política, a responsabilidade de todas as decisões da OTAN cabe ao Conselho do Atlântico Norte (NAC), que reúne os representantes de todos os países membros, com o intuito de debaterem questões políticas e operacionais, sendo considerado um Conselho de fórum político. De realçar que as reuniões podem ser feitas a vários níveis, a saber, entre os embaixadores de todos os países (uma vez por semana), os MNE ou Ministro de Defesa (pelo menos duas vezes por ano) e ocasionalmente com Chefes de Estado ou de Governo (NATO, 2014b). No que se refere à nomeação do Secretário-Geral (SG) da OTAN, que assume o cargo de Presidente do NAC, esta é feita pelos Estados-Membros (ME 4-260-01, 2012).

No que diz respeito à vertente militar, a estrutura da OTAN é dirigida pelo Comité Militar (MC), que está sob autoridade política do NAC. No contexto militar, os países membros fazem-se patentear pelos seus Representantes Militares, sendo que ao mais alto nível reúnem os Chefes de Estado-Maior (EM) dos mesmos países. O Presidente do MC é selecionado pelos Chefes de Defesa dos Estados Membros, no caso Português é o CEMGFA (NATO, 2014b).

O MC divide-se em dois Comandos Estratégicos, o *Allied Command Operations* (ACO) que é responsável pela preparação e condução das operações da OTAN, e o *Allied Command for Transformation* (ACT), que tem responsabilidades na transformação das capacidades militares incumbindo-lhe a melhoria do treino e capacidades, a promoção da interoperabilidade, o teste e o desenvolvimento de doutrina e a condução da experimentação sobre novos conceitos (Leitão et al, 2009)³¹.

Face às mudanças vigentes nos sistemas de forças dos países que representam a OTAN, o conceito de logística tem sido também reformulado (ME 04-260-01, 2012), definindo-se como a “*ciência do planeamento e da execução dos movimentos e sustentação*” (AAP6 *apud* PDE 4-00, 2013, p. 13-1) acabando também por estabelecer princípios e funções logísticas comuns a todas as suas forças constituintes. Neste contexto, foram implementados os seguintes princípios: “*Responsabilidade Coletiva; Autoridade; Primazia aos Requisitos Operacionais; Cooperação e Confiança; Coordenação; Provisão e Suficiência; Eficiência e Economia; Flexibilidade; Visibilidade e Transparência; Simplicidade; Multinacionalidade*” (AJP 4 (A), 2002, pp. 1-2 a 1-5). No que refere às funções logísticas, a OTAN implementou as seguintes: “*Movimentos e Transporte; Reabastecimento; Manutenção; Apoio Sanitário; Infraestruturas; Apoio da Nação Hospedeira; Contratação; e Orçamento e Finanças*” (Enes, 2013a).

Como é sabido, a logística é uma função de apoio de combate que auxilia a construção e manutenção do potencial de combate dos sistemas de forças, comportando para isso três níveis: Estratégico, Operacional e Tático. Ao nível Estratégico e Operacional, focaliza-se no apoio à campanha como um todo. Ao nível Tático concentra-se no apoio às batalhas e às operações ao nível da componente que apoia, leia-se terrestre, aérea ou naval (PDE 4-00, 2013).

Mantendo o foco na componente terrestre (Exército), foi estabelecida e criada uma estrutura capaz de assegurar o apoio logístico em termos nacionais e multinacionais lidando com diferentes estruturas e organizações. A entidade máxima responsável pelo apoio logístico é o *Joint Force Commander* (JFC), que dá orientações ao *Combined Joint Force Land Component Commander* (CJFLCC) para que este estabeleça as linhas de orientação para o apoio às forças, com a missão principal de coordenar as operações logísticas com todas as Nações participantes e estruturas logísticas conjuntas ao nível da *Joint Operations Area*

³¹ Ver Apêndice E – Estrutura Civil/Militar da Organização do Tratado do Atlântico Norte.

(JOA). Para tal, deve ser estabelecido um *Multinational Joint Logistic Center* (MJLC)³² e um *Multinational Logistic Centre Land* (MNLC (L))³³ que exercerá autoridade de coordenação de movimentos e assuntos de segurança relativos aos *National Support Element* (NSE) a operar na sua área de responsabilidade (Idem).

Neste contexto e referindo as capacidades de comando e controlo logístico, o Cmdt do contingente nacional, através do NSE e em coordenação com o JFC, executa a responsabilidade nacional pelo apoio logístico na JOA (ALP-4.2, 2004). O NSE tem a função de coordenar com o Oficial Logística da Força Conjunta e Combinada (CJ4) e com o MJLC ou com o Oficial Logística da Força Combinada (C4) e o seu MNLC (L) todo o apoio logístico a garantir pelos NSE ou outros sistemas de apoio às unidades de apoio logístico orgânicas ou atribuídas (ME 04-260-01, 2012)³⁴.

No que concerne às responsabilidades, a OTAN deverá “*definir os requisitos logísticos para todas as fases da operação; coordenar o planeamento e apoio logístico na área de responsabilidade; desenvolver e promulgar o planeamento logístico; definir uma estrutura logística de Comando e Controlo (C2) capaz de apoiar a operação; coordenar todo o esforço logístico, mesmo quando as Nações participantes estão unicamente dependentes da respetiva logística nacional*” (Brito, 2007, p. 2), sendo que a Nação participante é responsável por: “*equipar as respetivas forças e assegurar a sustentação logística durante as operações de paz, crise e conflito; assegurar que as forças tenham o apoio de uma estrutura logística eficaz e eficiente; manter o controlo dos recursos logísticos nacionais, até serem transferidos para a responsabilidade do Comando OTAN; em conjunto com a OTAN, assegurar que o Comando tem acesso à informação logística que se julgar apropriada*” (Idem).

Como todas as Organizações, a OTAN sem exceção sente a necessidade de se adaptar aos diversos TO em que opera. Neste âmbito e como explanado nas responsabilidades supra citadas e na respetiva estrutura (ver apêndices E e F), a OTAN desempenha mais um papel de coordenador do que de executor logístico³⁵, através da sua Unidade Logística Multinacional, o JLSG e do ChiefLogOps.

³² Segundo o ME 04-260-01 (2012, p. 10-197) o MJLC é “*um EM Logístico desenvolvido para executar e coordenar os planos logísticos definidos pelo JFC*”, sendo que a sua composição depende “*da tipologia do apoio e conceito da operação*”, ou seja, é responsável pelo emprego das várias modalidades de Apoio Logístico.

³³ O MNLC é estabelecido quando necessário sendo que aquando da sua implementação apenas são ativas células para Coordenação Logística, Coordenação de Movimentos e Transportes e Coordenação Sanitária (ME 04-260-01, 2012).

³⁴ Ver Apêndice F – Estrutura de Apoio Logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte.

³⁵ Cfr. afirmação de Mexia (ver Apêndice N).

CAPÍTULO 4:

PORTUGAL E AS OPÇÕES DE APOIO LOGÍSTICO NAS FORÇAS NACIONAIS DESTACADAS NO ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE

Como citado no capítulo 1, nas OAP sob a égide da OTAN existe uma presente necessidade de cooperação entre as Nações e as autoridades da OTAN, pelo que o seu apoio logístico e financeiro poderá ser garantido pelo TN ou por acordos bi ou multilaterais. Neste encadeamento, e como resultado dos acordos estabelecidos entre as Nações participantes e/ou com a OTAN, emergem as seguintes modalidades de apoio multinacional: “*o National Support Element (NSE); a Multinational Integrated Logistic Support Units (MILU); a Mutual Support Arrangements (MSA); o Host Nation Support (HNS); a Lead Nation (LN); a Role Specialist Nation (RSN); e a Third Party Logistic Support Service (TPLSS)*” (PDE 4-00, 2013, pp. 13-1 e 13-2). De realçar que para além destas, a importância do JLSG, como Unidade Logística Multinacional e o papel da *NATO Support Agency (NSPA)*³⁶ constituem-se como ajuda primordial no atual conceito de apoio logístico da OTAN (Enes, 2014b), sendo que na aprovação do modelo, ou mesmo a combinação de modelos, deve ter-se em consideração a eficiência e eficácia do apoio logístico a prestar à força multinacional (AJP-4.9, 2002).

4.1. MODALIDADES APOIO LOGÍSTICO EM OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ

4.1.1. NATIONAL SUPPORT ELEMENT (NSE)

O NSE é uma organização nacional criada para garantir apoio logístico às suas forças que integram uma operação multinacional OTAN (AJP 4.4, 2001). De acordo com esta doutrina, a missão do NSE é proporcionar todas as condições necessárias para receber e implementar na AOR e no retorno ao país, as forças nacionais bem como coordená-las com o país anfitrião e o Cmdt da OTAN da respetiva operação (Marinescu, 2011, p. 55). Esta estrutura

³⁶ O estudo desta agência está aprofundado no capítulo 5.

logística, na maioria dos casos modular³⁷ e perante o tamanho da sua força, pode estar localizada dentro ou fora do TO e é responsável pela coordenação e controlo das atividades logísticas, pelo que o seu desempenho funcional tem de estar de acordo com o conceito de operação do Cmdt da OTAN, ficando sujeitos ao MOU e outros acordos realizados com a HN (ME 04-260-01, 2012). Resumindo, esta estrutura é responsável por sustentar as nossas forças através do comércio local e do TN, e pela coordenação e abastecimento de outros contingentes que requeiram o nosso apoio, no âmbito multinacional (Enes, 2014b).

4.1.2. MULTINATIONAL INTEGRATED LOGISTIC SUPPORT UNITS (MILU)

Este conceito de Unidades de Logística Multinacional Integrada surge da necessidade de tirar proveito das economias de escala, revelando-se como uma opção de apoio preferencial quando uma única Nação é capaz de apoiar um núcleo de unidades ou uma estrutura de comando, cujo apoio é ampliado a outras Nações, para garantir um apoio comum. (AJP-4.9, 2002). Estas Unidades, de constituição Modular, levantadas por duas ou mais Nações, são mantidas sob o controlo operacional (OPCON)³⁸ do Cmdt da força para garantir o apoio logístico específico à força multinacional (Enes, 2014b), e é constituída para rentabilizar o apoio logístico e para assegurar o mesmo às Nações, que por si só não o conseguem (ME 04-260-01, 2012). De realçar que nesta modalidade de apoio são estabelecidos princípios e procedimentos através de acordos mútuos, devendo os mesmos estar em conformidade com os procedimentos da OTAN sendo que para isso as Nações envolvidas devem ter um *Status of Forces Agreement*³⁹ (SOFA) em vigor. Caso não possuam este requisito, podem fazer um acordo complementar que seja reconhecido pelo SOFA (AJP-4.9, 2002). Neste contexto, uma MILU pode garantir o apoio logístico comum (CUI – *Common User Item*⁴⁰), ficando

³⁷ Segundo o ME 04-260-01 (2012, p. 3-1), modularidade “*é metodologia de articular uma força de forma a poder-se definir as formas de atribuição de elementos que, por sua vez, são intermutáveis, expansíveis e ajustáveis, para satisfazer as necessidades, em constante mudança, do Exército*”.

³⁸ O conceito de OPCON é a “*autoridade conferida ou delegada num Comandante para dirigir forças atribuídas, no desempenho de missões ou tarefas específicas, sendo as missões ou tarefas limitadas pela natureza, tempo e área. Não inclui a autoridade para utilizar separadamente os elementos que constituem as unidades envolvidas nem, tão pouco, comporta em si o controlo administrativo-logístico. Não tem competência disciplinar, nem pode determinar missões ou delegar nos comandos subordinados qualquer tipo de autoridade relacionada com as forças sobre o seu comando*” (PDE 3-00, 2012, p. 3-13).

³⁹ São acordos pelo qual as partes envolvidas, os Estados, definem previamente os direitos, obrigações, privilégios, imunidades e facilidades de que as forças e os seus membros vão desfrutar quando presentes no território de outro Estado ou Estados (AJP-4.9, 2002).

⁴⁰ Reabastecimento e serviços comuns a todos ou a grande parte dos contingentes, como: Classe I, Classe III, Classe IV; transporte para o destino final; entre os serviços está prevista a coordenação de lavandarias, lixo e esgotos (PDE 4-00, 2013).

os restantes apoios que são considerados não comuns (NCUI – *Non Common User Item*⁴¹) sob responsabilidade nacional (PDE 4-00, 2013).

4.1.3. *MUTUAL SUPPORT ARRANGEMENTS (MSA)*

Esta estrutura permite às Nações participantes estabelecerem acordos entre elas, de forma a garantirem a sustentação logística das suas forças (Pinto, 2010). Normalmente, estes acordos são estabelecidos entre Nações que operam com pequenos contingentes e as Nações com maior dimensão e uma capacidade de apoio que permita a satisfação das necessidades (PDE 4-00, 2013). Contudo, as Nações podem apoiar-se entre elas sem a necessidade de negociar acordos bilaterais ou enfrentar longos atrasos enquanto os documentos legais de níveis superiores são tratados (Pereira, 2012).

4.1.4. *HOST NATION SUPPORT (HNS)*

Constitui-se como uma “*assistência militar e/ou civil prestada por um país a forças estrangeiras no seu território, em tempo de paz, crise ou guerra*” (PDE 4-00, 2013, p. 13-2). Segundo a doutrina OTAN, a finalidade deste conceito é fornecer um apoio eficaz ao Cmdt do JFC, alcançando a eficiência e economias de escala através de uma melhor utilização dos recursos disponíveis do país anfitrião (AJP-4.5 (A), 2005), possibilitando assim a redução do tempo e custos na projecção e emprego de forças, permitindo que estas operem mais longe das suas fontes nacionais de abastecimento (PDE 4-00, 2013).

Este apoio é baseado em acordos estabelecidos entre a OTAN, a *Sending Nation* (SN) e a HN, com base nos recursos nacionais e no planeamento da HNS (AJP-4.5 (A), 2005). Estes acordos bi ou multilaterais estabelecidos com a HN são definidos num documento denominado *Host Nation Support Agreement* (HNSA) (Pinto, 2010).

4.1.5. *LEAD NATION (LN)*

Este conceito, por norma, é atribuído a uma Nação que “*devido à dimensão e natureza da sua contribuição de forças, assume a responsabilidade pelo fornecimento e/ou coordenação de uma parte do apoio, para toda ou parte de uma força multinacional*” (PDE 4-00, 2013, pp. 13-1 e 13-2). A LN nomeada assume a responsabilidade de coordenação e

⁴¹ Rações de combate, Classe II e V, manutenção, correio, serviços mortuários entre outros (Pinto, 2010).

fornecimento do apoio logístico para a totalidade ou parte de uma força multinacional (ME 04-260-01, 2012), pelo que essa responsabilidade pode incluir a aquisição de bens e serviços e coordenação das funções logísticas com as outras forças, dentro da área que lhe foi atribuída. Neste âmbito, a LN baseia-se num conjunto de acordos bi ou multilaterais com a particularidade de acarretar a maior parte do volume das finanças, contratos, questões de propriedade e ainda responsabilidade legal, sendo que o Cmdt da OTAN mantém autoridade sobre as funções e as atividades logísticas praticadas pela LN, delegando apenas parte dessa autoridade acordada num MOU (AJP-4.9, 2002).

4.1.6. *ROLE SPECIALIST NATION (RSN)*

A RSN é implementada quando uma Nação assume a responsabilidade pela prestação ou aquisição de uma classe particular de bem ou serviço para toda ou parte de uma força multinacional. Estas responsabilidades incluem o fornecimento de bens necessários para fornecer o bem ou serviço (AJP-4.9, 2002, p. 3-1). De salientar que a Nação responsável pela RSN deverá ser especializada em determinada classe ou serviço, sendo o apoio prestado à custa de recursos próprios (PDE 4-00, 2013).

As Nações que pretenderem ser apoiadas pela RSN deverão fazer uma previsão das necessidades para o tempo de duração da operação, sendo que a RSN deverá considerar antes a legislação nacional relativa à transferência de bens e serviço militares (AJP-4.9, 2002).

4.1.7. *THIRD PARTY LOGISTIC SUPPORT SERVICE (TPLSS)*

Com a extensão das linhas de comunicação, o apoio logístico prestado através de meios militares tem-se tornado uma tarefa complicada. Como alternativa a este modelo de apoio logístico convencional, estabeleceu-se a TPLSS, que se apresenta como a contratação de empresas civis especializadas para determinados serviços (Pinto, 2010), podendo incidir sobre “*as áreas da construção e manutenção de campos e bases, combate a incêndios, serviço de alimentação (catering), banhos e lavandarias, abastecimento de água, combustíveis, transporte de equipamento pesado, transporte de pessoal (shuttle), correio, limpeza de neves, etc.*” (PDE 4-00, 2013, p. 13-2).

No que concerne aos objetivos, a TPLSS deverá garantir parceiros comerciais competentes para fornecer um apoio logístico que garanta ao Cmdt da FND a otimização e o uso mais eficiente e eficaz dos recursos, sendo que o QG das forças multinacionais divulga uma

lista de empresas detentoras da credibilidade adequada. As empresas contratadas por TPLSS participam em três fases principais de uma operação: quando existe a necessidade de ultrapassar as lacunas nas operações de *Reception, Staging, Onward Movement* (RSOM)⁴²; no apoio logístico, para aumentar a velocidade do mesmo para que a operação seja fluída e evitar o empenho dos militares neste tipo de serviço; e de redistribuição (AJP-4.9, 2002).

4.1.8. JOINT LOGISTIC SUPPORT GROUP (JLSG)

Atualmente, no TO do Kosovo vivem-se tempos de mudança importando, de uma forma simples, tratar como se tem realizado o apoio logístico no respetivo TO, bem como quais as mudanças ocorridas ou que venham a acontecer num futuro próximo. Neste contexto, e com a recente redução de tropas de acordo com o plano gizado pela OTAN, procedeu-se à inclusão de “*uma Unidade logística, com características polivalentes, que visa suplementar as lacunas provocadas pela saída ou redução dos contingentes*” (Faria, 2010, p. 78), designada de *Joint Logistic Support Group*.

Esta estrutura visa o apoio logístico aos contingentes da KFOR, estando a operar no TO do Kosovo desde 2009. Neste âmbito, o JLSG é considerado uma Unidade Logística Multinacional na dependência do *Headquarter* (HQ) KFOR/NATO⁴³ e é constituído⁴⁴ por uma Unidade de transporte, uma Unidade de engenharia e uma de RSOM (*Reception, Staging and Onward Movement*). Na sua constituição⁴⁵, sendo que se encontra fora do TO, está também contemplado um porto de embarque e desembarque na Grécia. O objetivo principal do JLSG é aumentar o nível de cooperação entre as Nações e a redução dos meios logísticos das forças⁴⁶ garantindo o apoio logístico às Unidades de Manobra de terceiro nível⁴⁷. Neste intuito, o JLSG permitirá às Nações reduzir os meios logísticos nacionais no TO, mantendo a mesma capacidade de resposta, rentabilizando os meios existentes, sendo que no fim as Nações participantes vão obter uma redução de custos na globalidade (Idem).

⁴² As operações de RSOM, englobam diversas atividades: Receção, é o ponto de desembarque do transporte estratégico a partir do local de projecção de Unidades para áreas de estacionamento; o Estacionamento é o local onde se reúne e organiza pessoal e material chegado ao TO e prepará-lo para o deslocamento; e o Movimento onde se processa o deslocamento de Unidades desde o estacionamento para zonas táticas de reunião ou outros destinos (Duarte, Machado e Ferreira, 2014).

⁴³ Cfr. afirmação de Fonseca (ver Apêndice O).

⁴⁴ Ver Anexo C – Organigrama do *Joint Logisitic Support Group*.

⁴⁵ Ver Anexo D – Organização do *Joint Logistic Support Group*.

⁴⁶ Cfr. afirmação de Fonseca (ver Apêndice O).

⁴⁷ Cfr. afirmação de Romero (ver Apêndice O).

No que se refere ao Comando e Controlo, o JLSG está sob o OPCON do COM KFOR⁴⁸ que, para além de garantir o apoio logístico de terceiro nível⁴⁹ às forças da KFOR, coordena o apoio de primeiro e segundo nível. Através do emprego das capacidades orgânicas do apoio ao combate e do apoio de serviços de combate, facilita a liberdade de movimentos e um ambiente seguro (NATO, 2013).

Atualmente, o JLSG tem o seu HQ no aquartelamento de *Film City*, na capital *Prishtina*, sendo que as restantes subunidades encontram-se estrategicamente posicionadas⁵⁰ no TO do Kosovo e fora do mesmo (Faria 2010). No que se refere às suas capacidades e responsabilidades, o JLSG é responsável pelo apoio logístico de: RSOM; sustentação, que engloba o transporte e o apoio logístico integrado de terceiros e combustível; o apoio geral de engenharia; e ainda o apoio de *Explosive Ordnance Disposal* (EOD) (NATO, 2013).

De realçar que Portugal pode beneficiar com a implementação do JLSG, como é sabido. Contudo, da orgânica do Exército Português na KFOR não consta um NSE e, se analisarmos as dependências e relações de comando apresentadas no organigrama no Anexo D, verificamos que os contingentes contribuem com Unidades constituídas e através de uma dedução lógica, chega-se à presente conclusão: “*não temos NSE, não contribuimos com nenhum tipo de meio e sendo uma força NATO no TO do Kosovo, em caso de necessidade, podemos usufruir das valências do JLSG*” (Faria, 2010, p. 79).

As várias modalidades de apoio logístico supra citadas constituem-se como um leque diversificado de opções logísticas que permitem às Nações que participam numa OAP no âmbito da OTAN estabelecer acordos entre elas para obter um apoio logístico capaz de satisfazer as necessidades e responder em tempo oportuno, garantindo a operacionalidade das forças. No que concerne ao TO do Kosovo, Portugal tem optado apenas por recorrer a algumas modalidades, que permitem rentabilizar o apoio logístico. No entanto, a recorrência ao TN não pode ser excluída devido à especificidade do equipamento e armamento que Portugal possui no TO.

⁴⁸ Ver Anexo E – Comando e Estrutura de Comando da *Kosovo Force*.

⁴⁹ Ver Anexo F – Níveis de Apoio Logístico.

⁵⁰ Ver Apêndice G – Localização do *Joint Logistic Support Group Headquarter* e das Subunidades.

CAPÍTULO 5:

A IMPORTÂNCIA DA *NATO SUPPORT AGENCY* NO APOIO LOGÍSTICO DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE

Nos últimos tempos, a OTAN tem optado por recorrer a agências civis, como forma de garantir as funções logísticas através de uma centralização do apoio logístico, conseguindo assim uma capacidade negocial que lhe permita atingir as economias de escala. Neste sentido, o objetivo da OTAN resume-se à redução dos custos, procurando atingir a eficiência e a eficácia (Enes, 2014b), que com a recente reforma das agências OTAN, a NSPA, que foi constituída 01 julho de 2012 (NATO, 2014d), viu as suas competências reforçadas, tendo passado a integrar as competências correspondentes às extintas agências: *NATO Maintenance and Supply Agency* (NAMSA), *Central Europe Pipeline Management Agency* (CEPMA); e *NATO Airlift Management Agency* (NAMA). A NSPA encontra-se sediada⁵¹ no Luxemburgo, possuindo delegações em Paris (França), Papa (Hungria) e Taranto (Itália) (Defesa Nacional, 2012). Perante estas transmutações, atualmente a NSPA passou a ser a principal agência da OTAN⁵² no que se refere ao apoio logístico, sendo que a sua criação insere-se no quadro da nova estratégia da OTAN para os gastos de defesa durante os tempos austeros (NATO, 2014a).

Esta agência (NSPA) é um órgão executivo da *NATO Support Organisation* (NSPO), do qual todos os 28 países da OTAN também são membros. A NSPO tem como função dirigir e controlar as atividades do NSPA, sendo que a NSPA visa complementar as atividades e os projetos das organizações nacionais e internacionais, aconselhando-as sobre questões de logística e de novos sistemas de aquisição assegurando assim a transição adequada da produção de serviço. O seu objetivo é maximizar a capacidade e a flexibilidade das forças armadas, contingentes e outras organizações para executar a sua missão principal, de acordo com as orientações estabelecidas pelo NAC (NATO, 2014d).

⁵¹ Ver Anexo G – Localização das Atividades da *NATO Support Agency*.

⁵² A missão da NSPA é “garantir apoio aos sistemas de armas dos Estados-Membros da OTAN, à comunidade das nações do programa da Parceria para a Paz, fundamentalmente centrada nas áreas da manutenção e do abastecimento dos sistemas de armas e no apoio direto às operações em teatros como seja o Kosovo, Iraque, Afeganistão, entre outros. Mais recentemente tem merecido a atenção da Agência aérea de apoio, como seja o caso do catering, transporte, alojamento, têxteis, entre outras áreas” (Defesa Nacional, 2012).

No que se refere às suas capacidades logísticas, estas são ministradas por três ramos de negócio: o Programa de Gestão de Transporte Aéreo, responsável por adquirir, gerir e apoiar os meios de transporte aéreo a que as Nações recorrem para cumprir os seus compromissos nacionais com a OTAN; o Programa de Canalização do Sistema Central da Europa, que gere e opera o financiamento e manutenção do oleoduto de combustível transfronteiriço integrado no sistema de armazenamento de apoio para as necessidades operacionais da OTAN e serve como elo de ligação entre os organismos nacionais e as autoridades da OTAN; e as Operações Logísticas, que são classificadas como um agrupamento de múltiplas capacidades de apoio ao sistema de armas e equipamentos. De realçar que todos os recursos podem ser projetados para apoiar a OTAN e as Nações durante as OAP (NATO, 2014a).

Neste contexto, a NSPA possui capacidades para fornecer uma variedade de serviços de apoio, integrando as seguintes áreas: a Alimentação; as Operações de Apoio; os Transportes; o Apoio de Equipamentos Específicos e Unidades Associadas; o Transporte de Combustível, Armazenamento e Gestão; a Manutenção; os Serviços Técnicos; a Aquisição de Apoio Logístico; e a Codificação. Para garantir tais serviços, a NSPA procura soluções adequadas e rentáveis para fazer face às lacunas das cadeias nacionais dos seus clientes, criando uma ampla gama de modelos contratuais sob três princípios fundamentais a Transparência, a Igualdade de Oportunidades e a Igualdade de Tratamento (NATO, 2014d).

Como agência, a NSPA reúne numa única organização logística as atividades de apoio logístico, desde a sua aquisição até ao fornecimento, permitindo assim apresentar soluções de apoio multinacional para os seus *stakeholders*, abrangendo cinco áreas - apoio aos sistemas de armas, apoio às operações, transporte estratégico, gestão de combustível e contratação - sendo que, ao recorrerem a esta agência, os seus clientes⁵³ beneficiam de uma consolidação, centralização e concorrência no apoio de serviços (Idem).

Das áreas supra citadas, importa realçar três: o apoio às operações, o transporte estratégico e a contratação. No que concerne ao apoio às operações, nos últimos anos a NSPA desenvolveu as suas competências para a prestação de apoio em TO⁵⁴, como o do Kosovo. Neste campo, a NSPA aborda quatro pontos logísticos importantes, nomeadamente o *Real*

⁵³ São clientes NSPA: as Forças Armadas dos 28 países da OTAN; as Nações parceiras; a Estrutura de Comando da OTAN, que engloba o ACO e o ACT; o JFC; e ainda possui capacidade para garantir apoio a outras forças que presta serviços à OTAN, como exemplo a *Gendarmerie* e a *Police* (NATO, 2014e).

⁵⁴ Ver Anexo H – *NATO Support Agency* no Apoio às Operações.

*Life Support*⁵⁵, o *Infrastructure/Project Management*⁵⁶, *Support to NATO Commands and NATO Nations*⁵⁷, e *Support to Partner Nations*⁵⁸. Relativamente ao transporte estratégico, a NSPA é responsável por coordenar o transporte de uma variedade de tipos de carga, como por exemplo: armas e munições, pessoal, equipamentos classificados, cargas de grandes dimensões e cargas perigosas, através de via aérea, terrestre e marítima. Finalmente, na contratação, a NSPA é responsável por gerir os contratos em nome da OTAN, atuando como uma ponte entre as necessidades dos clientes e as capacidades da indústria. A aplicação e implementação de regulamentos nos contratos, que são consistentes com as normas nacionais e internacionais, permitem à NSPA obter soluções mais rápidas e de mais baixo custo (NATO, 2014e).

No que diz respeito ao financiamento, esta agência utiliza dois tipos de orçamentos um para as atividades operacionais e outro para as atividades administrativas. Ao nível dos orçamentos operacionais, estes contêm créditos para criação, aumento, modificação e reparação de *stocks* e equipamentos, para a compra de alimentos, serviços indiretos e para cobrir os custos de transporte. Por seu lado, os orçamentos administrativos contêm créditos para despesas que resultam do funcionamento interno da NSPA, tais como salários, manutenção predial e outros custos operacionais e despesas de capital para as instalações, equipamentos informáticos e de comunicação e itens de investimento específicos de projeto. De realçar que os custos administrativos são pagos e garantidos pelos *support partnership*⁵⁹. Contudo, as contas e práticas financeiras da NSPA estão sujeitas a uma revisão periódica pelos auditores internos do Conselho Internacional de Auditores da OTAN (IBAN) (NATO, 2014f).

Todavia, o recurso à NSPA não tem a ver com os aspetos financeiros. A grande vantagem é que esta possui uma estrutura administrativa e logística que permite fornecer mais rapidamente o artigo⁶⁰. Neste âmbito e com a inclusão desta agência civil no seu apoio logístico, a OTAN passa a ter uma capacidade própria de sustentação e de apoio logístico, capaz de garantir apoio às Nações e respetivas operações de forma eficiente e eficaz, desde que o TO não esteja sob um clima de guerra declarado.

⁵⁵ É o apoio prestado às pessoas em cada TO, reduzindo o apoio logístico da própria Nação, incluindo os seguintes serviços: alojamento, *catering*, produção e distribuição de água, produção de energia, apoio médico, resíduos e segurança (Idem).

⁵⁶ Consiste nos serviços prestados pela NSPA para o desenvolvimento permanente das infraestruturas (Ibidem).

⁵⁷ Consiste numa ampla gama de serviços, como por exemplo: serviços portuários, apoio a exercícios que inclui combustível, alojamento, alimentação, etc. (NATO, 2014e).

⁵⁸ Consiste na responsabilidade de execução das iniciativas da OTAN, no que refere à reconstrução/construção de pontes, participação em parcerias de apoio, etc. (Idem).

⁵⁹ O *support partnership* é um projeto estabelecido entre a NSPA e as Nações, para o apoio logístico das mesmas e funcionam como uma cota de participação e de requisição dos bens ou serviços (NATO, 2014f).

⁶⁰ Cfr. afirmação de Castelhana (ver Apêndice P).

CAPÍTULO 6:

AS ESPECIFICIDADES FINANCEIRAS PARA CADA MODALIDADE DE APOIO LOGÍSTICO

Atualmente, as questões de âmbito financeiro revestem-se de uma importância fulcral face à atual conjuntura do país e, conseqüentemente, do Exército. Sendo assim, importa perceber como é que os procedimentos logísticos estão correlacionados e podem ser inflacionados pelas questões financeiras, visto que a preparação e sustentação de uma força militar exige, entre outros, recursos humanos, materiais e financeiros, cada vez mais assentes na redução da despesa (Ramalho, 2009). Neste contexto, torna-se impreterível definir os procedimentos financeiros às FND's, com o fim de regular e otimizar a conjuntura vigente e futura. Possuir uma visão estratégica sobre o futuro é essencial para as organizações se tornarem mais competitivas e ajudam-nos a produzir informação útil para a tomada de decisão, dado que não basta ser competitivo no presente; é fundamental estar atento às oportunidades do futuro (Standing *apud* Pereira, 2012).

Neste contexto, e quando nos referimos aos procedimentos financeiros importa, contudo, salientar que o CmdLog é a EPR pela consolidação orçamental. A responsabilidade pelo controlo orçamental cabe a todos os níveis de Comando e a todos os escalões, pelo que é uma permanente preocupação dos responsáveis envolvidos no processo (Ramalho, 2009). Neste encadeamento, as SecLog da UU/EE/OO envolvidas no aprontamento, projeção, sustentação, rendição ou retração das forças em MHP procedem à execução orçamental das despesas daí decorrentes, apresentando-se como imperativos legais os seguintes requisitos: **“Conformidade Legal** – *Existência de lei que autorize (Lei do Orçamento de Estado); Regularidade Financeira* – *Inscrição no OMDN-E, ter cabimento orçamental e adequada classificação económica; Economia, Eficiência e Eficácia (3E's)* – *Na sua realização deverá ter-se em vista a obtenção do máximo rendimento com o mínimo de utilização de recursos, o acréscimo de produtividade e a sua utilidade e prioridade*” (Diretiva N.º 23CEME/08).

Importa ainda sublinhar que a realização de despesas cujo montante ultrapasse a competência do Cmdt, Diretor ou Chefe da UU/EE/OO, da competência delegada ou subdelegada, carece de autorização da entidade competente para o efeito (Enes, 2014d).

No cumprimento dos imperativos legais supra citados, realça-se a importância da Secção Financeira (SecFin) da FND que deve ser constituída aquando da fase de aprontamento. A SecFin encontra-se na dependência administrativo-financeira da SecLog/UnOrg, a qual é responsável pelos encargos e respetiva execução orçamental, assim como por: *“Processar as requisições que envolvam encargos financeiros; Elaborar informações de gestão de apoio à tomada de decisão do Cmdt; Fiscalizar as atividades desenvolvidas no campo financeiro, e certificar-se de que as existências finais de artigos conferem com os respetivos registos; Controlar e registar as receitas, qualquer que seja a sua proveniência; Manter sob a sua exclusiva guarda os meios financeiros da força; Efetuar o pagamento de todas as despesas correspondentes a encargos assumidos bem como dos Suplementos de Missão e outros subsídios; e a Prestação de contas trimestral à SecLog/UnOrg”* (Diretiva N.º 23CEME/08).

Quanto à sua constituição, a SecFin/FND é composta por três elementos, que são fulcrais para o seu funcionamento. Em primeiro lugar, o **Oficial Finanças**, que tem a responsabilidade adstrita de aconselhar tecnicamente o Cmdt para a área financeira; informar, assinar e submeter a despacho do Cmdt todos os documentos de receita e despesa no que se refere à legalidade e cabimento; e verificar mensalmente as contas de bares, prestar as informações técnicas necessárias à sua apreciação e aprovação do Cmdt. De seguida, o **Tesoureiro**, que é adjunto do S8 e tem a responsabilidade adstrita de manter a tesouraria em funcionamento, para efeito de recebimentos e pagamentos; receber, contar e arrecadar mediante os respetivos documentos, devidamente autorizados, as quantias que lhe sejam entregues; efetuar os pagamentos respeitantes aos documentos que para tal lhe forem apresentados devidamente autorizados e acompanhados das respetivas requisições; efetuar ou mandar efetuar, sob sua exclusiva responsabilidade, todos os recebimentos e pagamentos que não sejam efetuados na tesouraria; manter diariamente atualizado o registo de entradas e saídas de dinheiro do cofre; e auxiliar o S8 na preparação do processo de prestação de contas⁶¹ (Idem).

⁶¹ O Processo de Prestação de contas deve ser elaborado e enviado trimestralmente, individualizado por meses à SecLog/UnOrg. A primeira prestação de contas deve ocorrer até ao dia 15 do quarto mês, após a projeção da força, sendo que as restantes ocorrem com a mesma periodicidade. Se esta ocorrer no final de cada ano económico deverá ter-se em consideração que a última prestação de contas é enviada até dia 15 de novembro e as despesas respeitantes a novembro e dezembro são incluídas na primeira prestação de contas do ano económico seguinte. Atualmente, a prestação de contas deve conter: a *“Fotocópia do mapa de custos mensais relativos ao trimestre ou período de prestação de contas enviados à SecLog/UnOrg; Os originais dos processos de despesa, e as fotocópias dos respetivos mapas de custos, com os originais dos documentos de despesa e respetivos autos de receção de material, ou alternativamente, a posição de carimbo comprovativo da receção dos bens/serviços no documento de despesa, identificando a data de receção, posto, NIM e nome do responsável pela mesma; Fotocópia do extrato mensal da conta bancária utilizada para movimentação do FM; Fotocópia das folhas de caixa relativas ao período de prestação de contas”* (Diretiva N.º 23/CEME/08, 2008).

O último elemento, o **Auxiliar de Finanças** é responsável por efetuar a prospecção dos recursos locais, mediante indicações do S8; executar os procedimentos para as aquisições no mercado local, após a comunicação do S8 da autorização de despesa dada pelo Cmdt; possuir e ter permanentemente atualizada a listagem de fornecedores; elaborar e consolidar uma base de dados por artigos das requisições recebidas e das aquisições efetuadas; efetuar, à ordem do Tesoureiro, todos os recebimentos e pagamentos que não sejam efetuados na Tesouraria; e estabelecer-se como elo de ligação primordial entre o S8 e as Comissões de Gerência dos Bares (Enes, 2014d).

No que concerne à execução orçamental na fase de sustentação de uma FND, podem ocorrer despesas com a aquisição de bens e serviços referentes às AVCFN e no âmbito da Cadeia Logística. Quando as despesas surgem da AVCFN, a responsabilidade é da SecLog/UnOrg. As despesas que surgem no âmbito da Cadeia Logística são da responsabilidade da SecLog/DAq (Diretiva N.º 23/CEME/08). Contudo, na descentralização das dotações orçamentais, estas devem respeitar o enquadramento legal anteriormente citado, sendo que os fluxos, atribuições e competências no âmbito da transferência e descentralização de dotações, da execução orçamental e respetivo controlo, seguem o esquema em apêndice⁶². No que se refere às despesas decorrentes do HN ou de outros Acordos Internacionais, a execução orçamental é atribuída à SecLog/DAq⁶³, pelo que as estimativas de custos⁶⁴ apresentadas são da responsabilidade do EM do CFT, que as propõe para aprovação junto do CmdLog e da DFin, com o objetivo de obter a respetiva dotação orçamental. Posteriormente, os montantes necessários para o cumprimento da missão da FND serão descentralizados na UnOrg (Plano Administrativo-Logístico “OPERACIONAL”, 2013).

Atualmente, o financiamento para as FND’s é garantido através da constituição⁶⁵ do Fundo de Maneio (FM)⁶⁶ (Diretiva N.º 23/CEME/08), em que o processo é iniciado pela SecLog/UnOrg durante o período de aprontamento, e o montante de FM é calculado⁶⁷ com base na estimativa anual aprovada para Sustentação. De realçar que a disponibilização do FM à FND deve ser efetuada antes da projeção da força, dando conhecimento ao OCAD

⁶² Ver Apêndice H – Despesas com Aquisição de Bens e Serviços na Fase de Aprontamento.

⁶³ Ver Apêndice I – Despesas Decorrentes do *Host Nation* ou outros Acordos Internacionais.

⁶⁴ As estimativas de custos a apresentar devem compreender as seguintes atividades: treino e formação específica; as atividades administrativo-logístico; e as AVCFN no que refere à fase de aprontamento. Na fase de sustentação, estas estimativas devem ter as seguintes atividades administrativo-logísticas e as AVCFN (Plano Administrativo-Logístico “OPERACIONAL”, 2013).

⁶⁵ Ver Apêndice J – Constituição do Fundo de Maneio para Sustentação no Teatro de Operações.

⁶⁶ Segundo o Regulamento CNE N.º 1/2013 (2013, p. 3), o FM “*é um montante de caixa ou equivalente de caixa, entregue a determinada pessoa ou pessoas, responsáveis pelo mesmo, com a finalidade de realização e pagamento imediato de despesas inadiáveis, urgentes e de pequeno montante*”.

⁶⁷ Ver Apêndice K – Cálculo do Fundo de Maneio.

apoio e à Repartição Geral de Finanças e Contabilidade (RGFC) da DFin, da instituição financeira onde foram abertas contas para a movimentação do FM em TN e no TO (Plano Administrativo-Logístico “OPERACIONAL”, 2013).

Aquando da reposição do FM para sustentação no TO, esta ocorre por via da prestação de contas por parte da FND e da incorporação no processamento do Pedido de Libertação de Créditos (PLC) da SecLog/UnOrg dos respectivos documentos de despesa (Enes, 2014d), pelo que os mapas de custos enviados para a SecLog/UnOrg devem corresponder única e exclusivamente a despesas já assumidas e concluídas de forma a evitar desvios na prestação de contas. Neste âmbito em que os procedimentos administrativos e financeiros se cingem à AVCFN, a FND relaciona-se exclusivamente com a SecLog/UnOrg (Diretiva N.º 23/CEME/08, 2008).

Quanto à fase de liquidação do FM, esta constitui-se como um processo que ocorre em duas circunstâncias: no final de missão ou no final do ano económico. O primeiro caso ocorre após o término das operações no TO, ou seja, no final da missão é efetivada a transferência pelas FND do saldo remanescente no TO à SecLog/UnOrg, que é responsável pelo processo de liquidação do FM, findo o qual transfere o respetivo montante para a RGFC/DFin (Plano Administrativo-Logístico “OPERACIONAL”, 2013).

Quando nos referimos ao final do ano económico, e o valor de FM encontra-se no TO, a SecLog/UnOrg fica em dívida pelo valor do FM à RGFC/DFin e faz um novo cabimento e compromisso no primeiro mês do ano económico seguinte, devolvendo-o em seguida para liquidar o montante referente ao FM do ano anterior (IT N.º 01/2009).

No que concerne aos procedimentos financeiros dos acordos estabelecidos com as outras Nações participantes, estes são pré-estabelecidos no MOU ou nos TA. Importa ainda realçar que a OTAN não interfere nos valores a serem cobrados pelos bens e serviços prestados. Contudo, a sua liquidação só é efetivada aquando da emissão do *Standardization Agreement* (STANAG) 2034⁶⁸. No caso concreto de Portugal, a liquidação e a cobrança é da responsabilidade do CmdLog.

⁶⁸ Cfr. afirmação de Miguel (ver Apêndice Q).

CAPÍTULO 7:

MODALIDADES DE APOIO LOGÍSTICO A QUE O EXÉRCITO RECORRE NO TEATRO DE OPERAÇÕES DO KOSOVO NA FASE DE SUSTENTAÇÃO DA FORÇA NACIONAL DESTACADA

Como já citado na presente investigação, para o apoio logístico a OTAN baseia-se no princípio da Responsabilidade Coletiva. Na anuência deste princípio e com o estabelecimento de acordos entre Nações, surgem diversas modalidades⁶⁹ de apoio logístico, às quais as Nações participantes em OAP, no âmbito da OTAN, podem recorrer para garantir a sustentação às suas FND's.

Portugal, como membro constituinte da OTAN, participa ativamente em diversificados TO da responsabilidade desta OI, pelo que tem uma presença assídua no TO do Kosovo desde fevereiro de 2005, como Reserva Tática do COM KFOR (Exército Português, 2014a). Aquando da projeção do primeiro Batalhão PRT como Reserva Tática, ficou acantonado no Campo de *Slim Lines*, situado na capital Pristina, sendo que a responsabilidade do apoio logístico no que refere aos bens e serviços era garantido pelo NSE do contingente Britânico⁷⁰. Perante estes factos, a responsabilidade de Portugal face ao apoio logístico multinacional era nula. Com a aquisição do campo em 2009⁷¹, Portugal ganhou uma certa importância ao nível do apoio logístico multinacional constituindo-se como a LN do Campo de *Slim Lines* (Plano “EDREV 2”, 2013). Ficou assim responsável por assegurar os bens e serviços, como combustível e serviço de alimentação, lavandaria e alojamento às forças aí acantonadas, quer em permanência, quer por períodos curtos de tempo⁷².

No que concerne às diversificadas modalidades de apoio logístico no âmbito da OTAN, a FND PRT a operar no TO do Kosovo recorre apenas a um grupo restrito. A contratação de bens e serviços é feita por terceirização, ou seja, através da modalidade de apoio TPLSS⁷³, sendo que atualmente a empresa contratada denomina-se “Eclipse” e é responsável

⁶⁹ Como já citadas no capítulo 2, as modalidades possíveis de recorrência são: o NSE; a MILU; a MSA; a HNS; a LN; a RSN; e a TPLSS (PDE 4-00, 2013).

⁷⁰ Cfr. afirmação de Sá (ver Apêndice O).

⁷¹ Cfr. afirmação de Teixeira (ver Apêndice O).

⁷² Cfr. afirmação de Pereira (ver Apêndice O).

⁷³ Cfr. afirmação de Carvalho (ver Apêndice O).

pelo reabastecimento da Classe I⁷⁴ e da Classe VI, e pelos Serviços de Campo, que englobam: a recolha de óleos e lubrificantes; a recolha de lixo; o serviço de lavandaria; o controlo de pragas; e a limpeza. A Manutenção, incluída também no contrato que abrange a manutenção dos geradores, das caldeiras de água quente, das arcas congeladoras, da estação de tratamento de água e da estação de tratamento dos esgotos (KTM/FND/KFOR, 2012).

Quando nos referimos ao combustível e por proposta da OTAN, o seu fornecimento é da responsabilidade da NSPA, visto que para além de garantir um preço baixo, é a única forma de garantir a necessária legalidade e qualidade do combustível⁷⁵. Desde a implementação do JLSG, o qual se tem revelado como uma Unidade Logística Multinacional, com diversas capacidades logísticas, atualmente e de forma esporádica, a FND PRT recorre ao JLSG para apoio da Engenharia⁷⁶ e serviços de transportes aquando da rendição da força⁷⁷.

O recurso à modalidade HNS⁷⁸ é também uma prática frequente da FND PRT, para garantir a isenção de pagamento das taxas alfandegárias na Macedónia e no Kosovo, aquando do envio de artigos para sustentação das forças⁷⁹.

Para além das modalidades acima referidas, a FND PRT recorre ainda ao mercado local para adquirir bens de consumo interno, como por exemplo material de construção⁸⁰, e géneros alimentícios frescos⁸¹. Esta opção tem-se revelado como uma alternativa credível, pois permite uma diminuição do tempo entre o pedido e a satisfação e consequente aumento do grau de operacionalidade e eficiência⁸², bem como uma economia de meios e custos⁸³.

No que concerne às tramitações financeiras as respetivas modalidades têm associados diferentes procedimentos financeiros, conforme o tipo de MOU ou TA que é acordado. Neste contexto, as aquisições locais são garantidas e pagas pelo orçamento da força. As outras

⁷⁴ Dos vários artigos da Classe I, a empresa Eclipse apenas é responsável pela alimentação e água engarrafada. Importa realçar que a enorme quantidade de artigos, que são necessários para garantir o sucesso das operações, tornou necessário agrupá-los em classes de abastecimento, que são segundo o PDE 4-00 Logística (2013, pp. 5-3 e 5-4), dez: “Classe I, víveres e artigos de higiene; Classe II, vestuário, fardamento e equipamento individual; Classe III, combustíveis, óleos e lubrificantes; Classe IV, material de construção; Classe V, munições; Classe VI, artigos para uso individual privado; Classe VII, artigos completos principais; Classe VIII, material sanitário; Classe IX, sobressalentes; e Classe X, abastecimentos para apoio de programas não essencialmente militares”.

⁷⁵ Cfr. afirmação de Sá (ver Apêndice P).

⁷⁶ O JLSG possui uma Unidade de RSOM, uma de *Supply*, uma de Transporte e uma de Engenharia e EOD (Cfr. afirmação de Romero (ver Apêndice O)).

⁷⁷ Cfr. afirmação de Sá (ver Apêndice O).

⁷⁸ A *Host Nation Support* existente no Kosovo, é com a Macedónia que atualmente só engloba as questões alfandegárias (Cfr. afirmação de Sá (ver Apêndice O)).

⁷⁹ Cfr. afirmação de Pereira (ver Apêndice O).

⁸⁰ Cfr. afirmação de Martins (ver Apêndice O).

⁸¹ Cfr. afirmação de Pereira (ver Apêndice O).

⁸² Cfr. afirmação de Sá (ver Apêndice O).

⁸³ Cfr. afirmação de Carvalho (ver Apêndice O).

modalidades (HNS e TPLSS) normalmente são garantidas e pagas diretamente pela Nação, através da emissão de um STANAG⁸⁴. A NSPA possui uma ligeira particularidade, pois trabalha por *cash advance*, ou seja, Portugal para garantir o fornecimento do combustível pela NSPA, tem que pagar antecipadamente o valor anual do consumo estimado⁸⁵.

Como conclusão, é importante perceber que, pelas características do TO do Kosovo, da missão atribuída à FND PRT e com a aquisição do Campo de *Slim Lines*, Portugal não recorre só a uma modalidade. Deve sim, avaliar todo o campo das possíveis modalidades de apoio e através da relação custo/eficácia, obter um apoio logístico e financeiro que seja capaz de satisfazer as necessidades da força sem que esta perca qualquer emprego operacional.

⁸⁴ Cfr. afirmação de Miguel (ver Apêndice Q).

⁸⁵ Cfr. afirmação de Carvalho (ver Apêndice P).

CAPÍTULO 8:

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

8.1. INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Os resultados advêm dos factos observados no desenrolar da investigação que foram analisados e interpretados de forma a estabelecer uma ligação lógica com o problema de investigação (Fortin, 2009). Tais factos, diretamente relacionados com o problema de investigação, foram perquiridos e observados junto dos interlocutores⁸⁶ com erudição sobre o assunto, Oficiais que exerceram ou exercem funções numa FND, na OTAN e no CmdLog, através da aplicação do Inquérito por Entrevista⁸⁷, procurando assim obter uma análise qualitativa credível. Neste seguimento, é de realçar que os interlocutores foram alvo de uma escolha cuidadosa, para que a informação recolhida fosse válida e fiável, permitindo assim um raciocínio lógico com o problema de investigação.

Após a aplicação dos Inquéritos por Entrevista, partimos para a organização, tratamento e análise do conteúdo. Esta fase integra-se na investigação após um período de recolha de dados que consiste na organização sistemática de toda a informação recolhida no terreno, com o objetivo de aumentar a compreensão sobre o fenómeno estudado (Carvalho, 2009).

8.2. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA

O método escolhido neste trabalho contempla a análise de conteúdo que é sucedida da colheita de dados do método qualitativo (Fortin, 2009). Para facilitar a análise de dados, o Inquérito por Entrevista foi dividido em Blocos⁸⁸, tendo em conta que cada Bloco corresponde a uma pergunta derivada e respetiva hipótese de investigação. Importa realçar que nem todas as perguntas do Inquérito foram efetivadas a todos os interlocutores, pelo que para facilitar a análise foi atribuída uma codificação a cada pergunta do respetivo Bloco⁸⁹. Os

⁸⁶ Segundo Quivy e Campenhout (2005, p. 71), os interlocutores devem ser “*peçoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidade, têm um bom conhecimento do problema*”.

⁸⁷ Ver Apêndice L – Guião do Inquérito por Entrevista.

⁸⁸ Do Guião do Inquérito por Entrevista constam os seguintes Blocos: Bloco A – A Estrutura da OTAN no apoio a uma Força Multinacional; Bloco B – Portugal e as opções de apoio logístico às FND; Bloco C – A importância da *NATO Support Agency* no apoio logístico da OTAN; Bloco D – Especificidades financeiras para cada atividade de apoio logístico; e o Bloco E – Modalidade mais adequada, opiniões e recomendações.

⁸⁹ Ver Apêndice M – Codificação do Inquérito por Entrevista.

referidos Inquéritos foram realizados⁹⁰ entre fevereiro e março de 2014, sendo a maioria presenciais, com uma duração média de sessenta minutos.

8.2.1. INQUÉRITOS POR ENTREVISTA AOS OFICIAIS: BLOCO A

O presente Bloco aborda a estrutura da OTAN no apoio a uma força multinacional, sendo que o seu principal objetivo é compreender a sua estrutura de apoio logístico e financeiro bem como a responsabilidade no apoio multinacional e a cooperação entre os países.

Da análise efetuada ao referido Bloco e reportando para a pergunta **P1.1**⁹¹, é possível analisar que a ligação inicial é efetivada através da cadeia de comando, ou seja, entre o Cmdt da KTM e o COM KFOR. Contudo, quando são abordadas as questões de autoridade técnica, como a logística, esta ligação é feita entre o S4 da KTM e o ChiefLogOps/KFOR ou o JLSG. Na área financeira, a ligação é feita entre S8 da KTM e o J8 *Finance*. No que concerne à pergunta **P1.2**⁹², pode concluir-se que a ligação entre a FND PRT e as restantes forças, numa primeira fase, é feita entre os respetivos Cmdt's e posteriormente entre os S4. Quando nos reportamos para a área financeira, a coordenação é feita através dos S8 e os NSE's das respetivas forças, sendo que os pagamentos são efetivados via STANAG.

Na pergunta **P1.3**⁹³, é possível verificar que o HQ da KFOR/NATO apenas manuseia a informação logística, ou seja, não executa qualquer apoio logístico. O que poderá existir são ligações com entidades civis, aquando do encerramento ou abertura de novos campos. Contudo, e com a implementação do JLSG, a KTM e as restantes forças passaram a fazer ligações logísticas de terceiro nível, mais concretamente no que se refere ao apoio da engenharia e EOD. Importa ainda salientar que, no cumprimento de uma missão no âmbito da KFOR, o HQ da KFOR/NATO, através do seu ChiefLogOps providência o apoio logístico às forças. Reportando para a pergunta **P1.4**⁹⁴, Portugal não recorre a todas as modalidades de apoio, pelo que apenas recorre a três delas. À TPLSS, para a contratação de empresas

⁹⁰ Ver Apêndice N ao R.

⁹¹ Qual é o órgão de ligação entre a FND PRT e o Comando da OTAN?

⁹² Como é feita a comunicação e ligação, no âmbito logístico entre a FND PRT com as restantes forças constituintes da KFOR?

⁹³ Qual é o papel do *Headquarter* da KFOR/OTAN face ao apoio logístico entre as forças?

⁹⁴ A OTAN, no que concerne ao apoio logístico às suas forças, possui variadas modalidades, sendo elas: o *National Support Element*; a *Multinational Integrated Logistic Support Units*; a *Mutual Support Arrangements*; o *Host Nation Support*; a *Lead Nation*; a *Role Specialist Nation*; e a *Third Party Logistic Support Service*. Existe ainda a possibilidade de recorrer a agências civis como o caso da *NATO Support Agency*. Tendo em consideração estas modalidades, quais são as ligações logísticas entre a FND PRT e as respetivas modalidades de apoio logístico multinacional?

civis⁹⁵, para a manutenção e garantia dos bens e serviços aos contingentes acantonados no Campo de *Slim Lines*, bem como à empresa UR Pristina, para o abastecimento de água de rede e de energia elétrica, com a empresa KEK. À NSPA para o fornecimento de artigos da Classe III – Combustíveis e, por último, à HNS, à qual apesar das divergentes respostas dos interlocutores e tendo como referência a sua definição, recorre-se a esta para a isenção de taxas alfandegárias na Macedónia e no Kosovo.

No que concerne à pergunta **P1.5**⁹⁶, a dependência da FND PRT perante a OTAN é diminuta, já que apenas se prende com três aspetos: o combustível (fornecido pela NSPA), o transporte de pessoal aquando da rendição, requerido ao JLSG, e as munições de maior calibre que se encontram no Campo de Novo Selo⁹⁷. Nas respostas à **P1.6**⁹⁸, pode constatar-se que Portugal atualmente constitui-se como LN do Campo de *Slim Lines*, pelo que as suas responsabilidades ao nível do apoio logístico multinacional passam por assegurar os bens e serviços⁹⁹ às forças acantonadas no seu campo. Contudo, através do JLSG, pode ainda ser solicitado à FND PRT apoio logístico para apoiar o QG da KFOR bem como outras forças. Relativamente à última pergunta deste Bloco, **P1.7**¹⁰⁰ e como já citado anteriormente, a OTAN, no que concerne à logística, defende o conceito de Responsabilidade Coletiva, portanto as Nações devem assegurar a sustentação das suas forças per si ou por acordos bi ou multilaterais. No entanto, importa salientar que a estrutura da OTAN está constantemente em adaptação face às circunstâncias do TO, sendo que atualmente no TO do Kosovo possui uma certa capacidade logística de terceiro nível, através do JLSG.

⁹⁵ No caso do Kosovo é a Eclipse.

⁹⁶ Na fase de sustentação, qual é o grau de dependência da FND PRT relativamente à OTAN?

⁹⁷ Importa realçar, que o Campo de Novo Selo é posse da OTAN, sendo que é da sua responsabilidade a manutenção e segurança do mesmo (Cfr. afirmação de Sá (ver Apêndice N)).

⁹⁸ Atualmente, qual é a responsabilidade de Portugal face ao apoio multinacional?

⁹⁹ Os bens e serviços por que a FND PRT é responsável por garantir são: a alimentação; combustível; lavanderia; e alojamento (Cfr. afirmação de Nina Martins (ver Apêndice N)).

¹⁰⁰ Qual é a perceção relativamente ao grau de capacidade da estrutura da OTAN no apoio à força multinacional?

8.2.2. INQUÉRITOS POR ENTREVISTA AOS OFICIAIS: BLOCO B

No Bloco B são abordadas as diferentes opções de apoio logístico a uma FND, pelo que é necessário identificar as diversas modalidades a que Portugal pode recorrer para a sustentação da sua FND. Neste âmbito, o principal objetivo é perceber a razão pela qual Portugal tem deixado de recorrer ao apoio do TN na sustentação da sua força.

No que concerne às respostas à pergunta **P2.1**¹⁰¹, e como já referido anteriormente, pode-se concluir que a FND PRT tem dependência do TN, contudo, é normal a recorrência a outras modalidades de apoio logístico, como a TPLSS, a NSPA e a HNS. Ao analisarmos as respostas à pergunta **P2.2**¹⁰², conclui-se que para as questões operacionais e táticas, a ligação é feita através do Comando da OTAN ou através do Embaixador Extraordinário e Plenipotenciário¹⁰³. Contudo, é de salientar que a única ligação existente é referente à parte aduaneira, em que as ligações para processos normais é estabelecida entre FND PRT, o Kosovo e a Macedónia. Reportando a análise para a pergunta **P2.3**¹⁰⁴, pode deduzir-se que o recurso ao mercado local constitui-se como uma alternativa válida. No entanto, esta apenas é viável para os artigos de AVCFN, sendo que os artigos de maior dimensão, como sobres-salentes, deverão ser adquiridos em TN, pelo simples facto de garantir uma melhor qualidade. Deve realçar-se que a alternativa do mercado local permite obter um apoio logístico mais eficaz e eficiente, por conseguinte deve existir uma complementaridade entre as várias opções de apoio logístico.

Nas respostas auferidas à pergunta **P2.4**¹⁰⁵, conclui-se que a redução dos voos de sustentação levou a que a FND PRT começasse a recorrer mais ao mercado local e ao apoio a partir de outras forças. Esta redução veio provocar constrangimentos no reabastecimento dos artigos das Classes V, VIII e IX, bem como nos artigos de moral e bem-estar. Não obstante, se o voo de sustentação for substituído pela via marítima ou pelo camião Transporte

¹⁰¹ No âmbito das Operações de Apoio à Paz da OTAN, as Nações participantes podem recorrer a variadas modalidades de apoio logístico, sendo elas: o *National Support Element*; a *Multinational Integrated Logistic Support Units*; a *Mutual Support Arrangements*; o *Host Nation Support*; a *Third Party Logistic Support Service*; e a agência civil *NATO Support Agency*. Neste contexto e referente ao TO do Kosovo, das possíveis modalidades de apoio logístico, qual é a mais recorrente pelas FND PRT?

¹⁰² Como é feita a ligação entre FND PRT e as autoridades do Kosovo, no que concerne ao apoio logístico da *Host Nation*?

¹⁰³ O Embaixador Extraordinário e Plenipotenciário é o Embaixador em Sófia responsável pelos assuntos de Portugal no Kosovo (Cfr. afirmação de Miguel (ver Apêndice O)).

¹⁰⁴ Na sua opinião, o recurso ao mercado local (*Host Nation*) constitui-se como uma alternativa credível ao apoio vindo do Território Nacional e das outras modalidades de apoio logístico?

¹⁰⁵ Face à conjuntura atual, deparamo-nos com a redução dos voos de sustentação. Quais são as consequências dessa mesma diminuição?

Internacional Rodoviário (TIR), não se prevêem grandes constrangimentos com a sua diminuição. Como consumação à pergunta anterior, e analisando as respostas auferidas à pergunta **P2.5**¹⁰⁶, conclui-se que a melhor alternativa é a via terrestre, devido aos fatores tempo e custo. Contudo, e segundo alguns interlocutores, será necessária uma análise mais aprofundada. Apesar disso, quando nos reportamos para artigos ou equipamentos de maior dimensão, a melhor alternativa será naturalmente, a marítima, ainda que se os artigos ou equipamentos forem de pequena dimensão, a melhor alternativa é a terrestre. Importa realçar que a possibilidade do voo de sustentação não pode ser esquecida, pelo simples facto de alguns artigos, como as armas e munições, terem maior segurança no transporte aéreo.

Por seu lado, considerando as respostas à pergunta **P2.6**¹⁰⁷, pode concluir-se que, com a aquisição do Campo de *Slim Lines*, Portugal deixou de ser hóspede para se tornar país anfitrião. Esta mudança veio incrementar responsabilidades logísticas e financeiras a Portugal, pelo que passou a ser responsável pela sua manutenção e por garantir os bens e serviços às forças lá acantonadas ou que requisitem os seus serviços, o que permite a Portugal rentabilizar o investimento. Contudo, é deveras importante que Portugal acautele a sua alienação, pois o desmantelamento do Campo poderá ser bastante oneroso.

Reportando à análise para a possível alteração da estrutura da FND PRT, podemos concluir, com as respostas auferidas à pergunta **P2.7**¹⁰⁸, que a implementação de um NSE é muito pertinente, porquanto libertaria o Cmdt da KTM e o S4 das responsabilidades logísticas, facilitando a coordenação com os S4 ou NSE's dos outros contingentes. Todavia, alguns dos interlocutores defendem que, com a atual estrutura da KTM não se justifica a implementação de um NSE, visto que o atual Comando é PRT. A sua implementação só terá caráter de obrigatoriedade aquando do reforço da KTM, como se prevê, ou por rotatividade do seu Comando.

Analisando as respostas dadas à pergunta **P2.8**¹⁰⁹, verifica-se que a relação existente entre a FND e o JLSG é ditada por duas razões. Uma é o conhecimento das capacidades do JLSG e dos respetivos meios de que dispõe e outra são as necessidades reais determinadas pelos meios logísticos de que a Nação não dispõe. Neste âmbito, as ligações logísticas são

¹⁰⁶ De entre a possibilidade terrestre e marítima, na sua opinião qual será a melhor alternativa aos voos de sustentação?

¹⁰⁷ A aquisição do Campo de *Slim Lines*, implicou mudanças no apoio logístico à FND PRT. Na sua opinião, quais foram as principais implicações/alterações?

¹⁰⁸ Com a aquisição do Campo de *Slim Lines*, o consequente reforço de novas forças (Húngaras) na KTM e não constando atualmente um *National Support Element* nos quadros orgânicos da FND PRT, quais são as vantagens e pertinência da implementação de um NSE PRT?

¹⁰⁹ Como descreve a relação e as ligações logísticas entre a FND e o *Joint Logistic Support Group*, no atual Contexto?

efetivadas por via dos seus Cmdt`s, para que posteriormente, o *Joint Logistics Operations Center* (JLOC)¹¹⁰ possa apoiar e acionar, dentro das suas possibilidades, os pedidos¹¹¹ que advêm de cada força. No que se refere à influência do JLSG na redução dos meios logísticos das Nações, podemos concluir, com a análise às respostas da pergunta **P2.9**¹¹² que essa redução ocorre no apoio logístico de patamar superior, uma vez que o JLSG é uma Unidade Logística Multinacional com a função de garantir apoio logístico de terceiro nível. No que concerne à pergunta **P2.10**¹¹³ importa ressaltar que o COM KFOR responde perante o JFC Nápoles e o JLSG, como Unidade Logística do TO do Kosovo, responde diretamente ao COM KFOR, pelo que a relação/ligação entre o JLSG e o HQ da OTAN é de dependência, existindo contudo, uma cooperação mútua para eliminar as lacunas da logística.

Na análise às respostas da pergunta **P2.11**¹¹⁴, verifica-se que o papel do JLSG prende-se com dois fatores fundamentais, o de reduzir os meios logísticos nacionais no Teatro e o de fornecer o apoio logístico a todas as Unidades de Manobra. Quanto às capacidades logísticas e financeiras do JLSG, podemos certificar, através da análise às respostas da pergunta **P2.12**¹¹⁵, que as capacidades logísticas prendem-se com Unidades de RSOM, de *Supply*, de transporte, de engenharia e de EOD. Quanto às capacidades financeiras do JLSG, são inexistentes. No que concerne à autoridade do JLSG e analisando as respostas à pergunta **P2.13**¹¹⁶, conclui-se que o JLSG não é um Comando Logístico, mas sim uma Unidade Logística Multinacional, pelo que a sua missão é de pura execução. Neste contexto, o JLSG não possui autoridade logística, sendo apenas um simples coordenador. Consequentemente, para empenhar as subunidades logísticas do JLSG é necessário contactar o respetivo Sênior para obter a necessária autorização.

Reportando a análise para os objetivos do JLSG, conclui-se, com as respostas afe-
ridas à **P2.14**¹¹⁷ que esta Unidade Logística foi implementada no TO do Kosovo para testar se a sua estrutura é capaz de fornecer apoio logístico de terceiro nível à uma NRF. Neste

¹¹⁰ O JLOC, “é a área operacional dentro da Unidade Logística”, leia-se JLSG, que “aciona todos os pedidos que vem das Unidades” (Cfr. afirmação de Romero (ver Apêndice O)).

¹¹¹ Normalmente os pedidos requeridos ao JLSG são a Companhia de engenharia e os meios de transporte para a rendição das forças.

¹¹² Qual é a influência do *Joint Logistic Support Group*, no que refere à redução dos meios logísticos das Nações?

¹¹³ Qual é a ligação existente entre o *Joint Logistic Support Group* e o *Headquarter* da KFOR/OTAN?

¹¹⁴ Atualmente, qual é o papel do *Joint Logistic Support Group* no Teatro de Operações do Kosovo?

¹¹⁵ Quais são as capacidades logísticas e financeiras do *Joint Logistic Support Group*?

¹¹⁶ Sendo o *Joint Logistic Support Group* um Comando Logístico da KFOR, qual é o seu nível de autoridade face ao processo de apoio logístico no Teatro de Operações?

¹¹⁷ Como todas as estruturas, o *Joint Logistic Support Group* foi implementado na KFOR com um objetivo. Neste contexto, quais são os principais objetivos do *Joint Logistic Support Group*?

âmbito, chega-se à conclusão que o seu principal objetivo não foi testado, pelo que a sua implementação na KFOR revelou-se como um caso de sucesso de uma Unidade Logística Multinacional, que permitiu reduzir a pegada logística e garantir o apoio de terceiro nível às Unidades de Manobra. Com a análise às respostas da pergunta **P2.15**¹¹⁸, pode concluir-se que o JLSG garante uma certa viabilidade, mas com duas condições, que haja EM e Unidades Logísticas atribuídas pelos países. Com a redução das forças por parte da OTAN, o JLSG deverá aumentar os seus meios logísticos para garantir tal viabilidade no apoio às forças. Como consumação e ao analisarmos as respostas à pergunta **P2.16**¹¹⁹, pode determinar-se que na KFOR, o JLSG atingiu o seu objetivo. Como sugestões e analisando as respostas à pergunta **P2.17**¹²⁰, deduz-se que será necessário que as Nações passem a confiar no apoio logístico mútuo, sendo que deveriam ser aumentadas as capacidades ao nível dos transportes e centralizar meios logísticos no TO. Para reformulação da sua estrutura, primeiro dever-se-á delinear as capacidades e só depois convidar as Nações a “oferecer” os seus meios.

8.2.3. INQUÉRITOS POR ENTREVISTA AOS OFICIAIS: BLOCO C

No presente Bloco são abordadas as agências civis, mais concretamente a *NATO Support Agency*, sendo que o objetivo principal é perceber qual a importância e influência da referida agência na produção logística e contratação de bens e serviços com impacto no TO do Kosovo. Neste âmbito, e após uma análise às respostas à pergunta **P3.1**¹²¹, todos os interlocutores consideram bastante pertinente recorrer à NSPA. Por conseguinte, ao analisarmos as respostas à pergunta **P3.2**¹²², identificam-se as seguintes vantagens: a NSPA constitui-se como mais um canal logístico ao dispor de uma FND; garante legalidade; qualidade nos artigos; diminuição do preço por artigo; e redução de tempo no processo aquisitivo. No que reporta às desvantagens, a NSPA não se predispõe a fornecer artigos em pequenas quantidades, para além de abranger pouca variedade de artigos e a obrigatoriedade de pagar uma FI para a aquisição de cada um deles.

¹¹⁸ Na sua opinião, a estrutura do *Joint Logistic Support Group* garante viabilidade ao apoio logístico multinacional?

¹¹⁹ Considera que o *Joint Logistic Support Group* obteve o êxito e atingiu os objetivos para que foi implementado?

¹²⁰ Na sua opinião, o que pode ser melhorado e que capacidades pode ver implementadas no *Joint Logistic Support Group*?

¹²¹ Na sua opinião, acha pertinente a recorrência à *NATO Support Agency*?

¹²² Sendo a *NATO Support Agency* possuidora de uma capacidade negocial com possibilidade de atingir a economia de escala, quais são as vantagens e desvantagens de recorrer a esta agência?

Reportando a análise para a pergunta **P3.3**¹²³ conclui-se, através das respostas auferidas, que a OTAN obriga que o pagamento seja efetivado via SATANAG. Ao nível das implicações, o CmdLog prefere pagar diretamente à NSPA e esta prefere receber diretamente do CmdLog. No que se refere às restrições financeiras, a NSPA funciona por *cash advance*, o que significa que uma força tem de adiantar um valor e vai descontando do mesmo. Ao analisarmos as respostas à pergunta **P3.4**¹²⁴, podemos concluir que no âmbito financeiro a força ao recorrer à NSPA consegue obter economias de escala, permitindo alcançar qualidade e um preço mais baixo do que no mercado local. O processo de faturação é idêntico ao de Portugal, o que se afirma como um aspeto facilitador.

No que concerne ao papel da OTAN face a esta agência civil e analisando as respostas auferidas à pergunta **P3.5**¹²⁵, a OTAN obriga a NSPA a seguir as regras que estão padronizadas. De realçar que é através desta agência que a OTAN apoia as operações por forma a garantir uma capacidade própria de sustentação logística e apoio logístico, sendo que a OTAN constitui-se como uma entidade reguladora e de acreditação da mesma. Na análise às respostas da pergunta **P3.6**¹²⁶, constata-se várias vantagens, pelo facto de estas agências ou empresas civis serem especialistas, experientes, adquirirem saber, evoluírem e serem rentáveis. Tais argumentos permitem às Nações libertarem-se das responsabilidades logísticas durante a sustentação ou de retração das forças. Importa realçar que estas empresas ou agências têm o constrangimento de emprego em guerra declarada. Na análise às respostas da última pergunta deste Bloco, **P3.7**¹²⁷, pode concluir-se que as ligações com o JLSG existem em dois níveis: o primeiro é a ligação física, através de uma célula que trabalha como elemento do NSPA, designada de *Ressources Management Cell*¹²⁸ (RMC); e a segundo nível é a relação entre eles, ou seja, a ligação formal. No que se refere ao TO do Kosovo, a ligação é estabelecida para efeitos de coordenação do abastecimento de combustível aos países que requereram o mesmo à NSPA.

¹²³ Quais são as implicações/restrições financeiras da FND PRT perante a *NATO Support Agency*?

¹²⁴ Ao nível financeiro, quais são as vantagens da recorrência às agências civis, mais concretamente à *NATO Support Agency*?

¹²⁵ Qual é o papel da OTAN, no apoio logístico e financeiro, face a esta agência civil?

¹²⁶ Quais são as vantagens da inclusão de agências civis no apoio logístico da OTAN?

¹²⁷ Qual é a ligação existente entre o *Joint Logistic Support Group* e a *NATO Support Agency*?

¹²⁸ Importa salientar que a RMC é uma célula que trabalha como um elemento do NSPA, no JLSG fazendo a ligação civil com a NSPA (Cfr. afirmação de Romero (ver Apêndice P)).

8.2.4. INQUÉRITOS POR ENTREVISTA AOS OFICIAIS: BLOCO D

Neste Bloco, são abordadas as especificidades financeiras para cada atividade de apoio logístico, pelo que o objetivo principal prende-se com as respetivas diferenças nos seus procedimentos, ao nível de cada modalidade de apoio logístico. Neste âmbito, e analisando as respostas à pergunta **P4.1**¹²⁹, com a aquisição do Campo de *Slim Lines*, Portugal estabeleceu um MOU com a força húngara para a definição dos processos burocráticos. De forma resumida, o NSE húngaro emite o mapa dos serviços ao S4/KTM, que confirma e calcula com base no estabelecido no MOU, o seu custo. *A posteriori*, este encaminha para o S8/KTM que emite o STANAG para o NSE húngaro, sendo que é com base neste STANAG que o Governo Húngaro vai transferir o dinheiro para o CmdLog.

No que concerne às dificuldades dos fluxos financeiros pode-se inferir, com base nas respostas obtidas à pergunta **P4.2**¹³⁰, que entre Portugal e o TO não são apresentadas dificuldades de maior. Contudo, no TO existe uma certa demora na transferência do dinheiro, provocando atraso na reposição dos mapas de custos mensais. Há que salientar a dificuldade sentida no pagamento direto de alguns MOU, feito por Portugal, pois a sua demora provoca o incumprimento dos prazos de pagamento, como é o caso da eletricidade. Na pergunta **P4.3**¹³¹ as respostas dos interlocutores são divergentes. Alguns defendem que a FND deveria depender diretamente da DFin, atendendo à questão técnica, ou que deveria ser criada uma Unidade em Portugal que fosse responsável e que se ligasse diretamente à FND, sendo que a maioria defende que a inclusão da UnOrg no processo só acarreta demora no processo aquisitivo. No que concerne à pergunta **P4.4**¹³² conclui-se, com base nas respostas dos interlocutores, que os aspetos diferenciadores das tramitações financeiras das várias modalidades de apoio prendem-se com o pagamento ser efetivado pela FND ou pelo TN¹³³. Através da análise às respostas da pergunta **P4.5**¹³⁴ deduz-se que a OTAN não interfere nos valores em

¹²⁹ Após a aquisição do Campo de *Slim Lines*, Portugal passou a apoiar as forças Húngaras. Quais são os processos burocráticos no que concerne à parte financeira?

¹³⁰ Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no Teatro de Operações?

¹³¹ Atualmente, a FND PRT remete as requisições para a Unidade Organizadora. Neste contexto, acha ser o melhor processo? Não seria mais eficaz remetê-las diretamente para a Direção de Finanças?

¹³² Face às várias modalidades de apoio logístico: o *National Support Element*; a *Multinational Integrated Logistic Support Units*; a *Mutual Support Arrangements*; o *Host Nation Support*; a *Lead Nation*; a *Role Specialist Nation*; e a *Third Party Logistic Support Service* e a *NATO Support Agency*, quais são os aspetos diferenciadores face às tramitações financeiras?

¹³³ De realçar que é recorrente que pagamentos dos MOU ou dos TA estabelecidos sejam efetivados pelo TN, mais concretamente pelo CmdLog. Neste âmbito, a FND apenas se constitui com utilizador e informador dos bens e serviços requeridos ou prestados. Contudo, quando nos reportamos às aquisições no mercado local, o pagamento é feito pela FND (Cfr. afirmação de Pereira (ver Apêndice R)).

¹³⁴ Quais são as restrições financeiras impostas pela OTAN no processo logístico?

concreto. Contudo, estabelece limites através do STANAG e aconselha que os artigos da Classe III sejam adquiridos à NSPA.

8.2.5. INQUÉRITOS POR ENTREVISTA AOS OFICIAIS: BLOCO E

O presente Bloco está reservado para a abordagem às várias modalidades de apoio logístico a que o Exército Português pode recorrer. Por consequência, tem como objetivo principal avaliar todos os aspetos ao nível da eficiência e da eficácia, para se concluir qual a modalidade que melhor se adequa à FND. Neste âmbito e com base nas respostas à pergunta **P5.1**¹³⁵ determina-se, de uma forma geral que o canal de abastecimento funciona bem. Apesar disso, encontram-se alguns constrangimentos no reabastecimento dos artigos das Classes V, VIII e IX, derivados da redução dos voos de sustentação. Neste sentido, na pergunta **P5.2**¹³⁶ é analisado o recurso ao mercado local e, neste âmbito, são elencadas diversificadas vantagens, entre as quais se destacam: a redução do preço; a celeridade no processo aquisitivo, que consequentemente leva ao aumento do grau de operacionalidade e de eficiência da força. No que se refere às desvantagens, constata-se que a qualidade do artigo é mais fraca, para além de os produtos mais específicos estarem sujeitos a alguma demora na sua satisfação.

No que concerne à pergunta **P5.3**¹³⁷, podemos concluir através da análise às respostas que, com a aquisição do Campo de *Slim Lines* Portugal passou a ter um maior volume logístico e uma maior necessidade de recursos financeiros, pelo facto de passar a ser responsável por garantir os bens e serviços às forças lá acantonadas. Ao reportamos para a análise à pergunta **P5.4**¹³⁸ infere-se, pelas respostas dos interlocutores, que as diferenças nos procedimentos financeiros prendem-se com o simples facto de ser a FND ou o CmdLog a proceder ao pagamento. De realçar que, à exceção das aquisições locais, os pagamentos não são efe-

¹³⁵ Face ao canal de abastecimento adotado pela FND PRT, considera que as necessidades da mesma são feitas em tempo oportuno e de uma forma eficiente e eficaz?

¹³⁶ Ultimamente, a FND PRT opta por recorrer ao mercado local para garantir o apoio às suas forças. Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens deste método?

¹³⁷ Com a aquisição do Campo de *Slim Lines*, Portugal passou a prestar apoio às forças lá alocadas (Húngaras). Na sua opinião, quais foram as mudanças significativas no que refere aos aspetos logísticos e financeiros?

¹³⁸ Face às várias modalidades de apoio logístico: o *National Support Element*; a *Multinational Integrated Logistic Support Units*; a *Mutual Support Arrangements*; o *Host Nation Support*; a *Lead Nation*; a *Role Specialist Nation*; e a *Third Party Logistic Support Service* e a *NATO Support Agency*, quais são as diferenças ao nível dos procedimentos financeiros?

tivados pelo CmdLog. Por outro lado, ao analisarmos as respostas dos interlocutores à pergunta **P5.5**¹³⁹, conclui-se que o FM é o sistema mais adequado. Contudo, como forma de agilizar o processo contabilístico deverá ser implementado o Sistema Integrado de Gestão (SIG). No que concerne aos pontos fortes do atual apoio logístico e financeiro e analisando as respostas à pergunta **P5.6**¹⁴⁰, são identificados os seguintes: a cooperação entre as forças e o Comando da OTAN; a capacidade económica dada à FND para contratação e prestação de serviços; a ligação direta ao CmdLog; e a prioridade do Exército Português em dar resposta ou solucionar o problema à FND. Por consonância, na pergunta **P5.7**¹⁴¹ e após a análise das respostas, conclui-se que a não implementação do SIG e a demora da reposição dos mapas de custos, constituem-se como pontos fracos do setor financeiro. No setor logístico reconhece-se, como pontos fracos a falta de um NSE, a diminuta capacidade de transporte, bem como a necessidade da substituição da viatura administrativa, para além da importância de mais um movimento de sustentação.

Como síntese a todas as perguntas do presente Bloco, a pergunta **P5.8**¹⁴² refere-se à eventualidade de alterações que devem ser efetivadas, para que o apoio à FND seja mais fluido. Neste âmbito, são apresentadas as seguintes sugestões: a criação de um NSE; uma coordenação e dependência financeira diretamente com a DFin; a transferência de alguns recursos humanos e financeiros estabelecidos com a empresa Eclipse, para a Força PRT; a substituição do voo de sustentação por um camião TIR; a concretização das requisições serem feitas diretamente à DMT; mais contratação de serviços à NSPA; a substituição das viaturas administrativas; e a implementação de uma loja com artigos das Oficinas Gerais de Fardamento do Exército (OGFE) e da Manutenção Militar (MM).

As entrevistas serviram para consumir a pesquisa bibliográfica, esclarecer e explicar alguns aspetos e assuntos que necessitavam de ser aprofundados e explorados, bem como para recolher informação necessária para atingir os objetivos propostos. No cômputo geral, foram elucidativas pelo que permitem tirar futuras ilações no âmbito do apoio logístico e financeiro a uma FND.

¹³⁹ Na sua opinião, no atual sistema financeiro o fundo de maneo utilizado pelas FND é o mais adequado? Qual será a alternativa mais coerente?

¹⁴⁰ Quais são os pontos fortes do atual apoio logístico e financeiro às FND PRT da KFOR?

¹⁴¹ Quais são os pontos fracos do atual apoio logístico e financeiro às FND PRT da KFOR?

¹⁴² Na sua opinião, quais são as alterações a serem feitas para que o apoio à FND PRT seja mais eficiente, eficaz e oportuno?

8.3. ANÁLISE SWOT

O conceito de análise SWOT é uma ferramenta de gestão e de planeamento estratégico desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, que resulta da conjugação das iniciais anglo-saxónicas *Strenghts* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Oppor-tunitties* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Permite fazer uma análise interna e externa a uma determinada empresa ou instituição, identificando os principais aspetos que caraterizam a sua posição estratégica num determinado momento, em que o seu fim último é a tomada de decisões estratégicas na empresa ou instituição (Rosado, 2012).

Neste medida, foi utilizada a matriz SWOT para analisar o apoio logístico prestado à FND PRT no âmbito da KFOR, sendo que o que se pretende é ressaltar os seus pontos fortes e pontos fracos, referindo ainda as possíveis oportunidades e ameaças¹⁴³. A referida matriz, teve por base os resultados obtidos nas respostas às perguntas do Inquérito por Entrevista auferidas dos diversos interlocutores. Neste contexto, o principal objetivo, da aplicação da Análise SWOT, é encontrar as vulnerabilidades do apoio logístico e financeiro à FND, para uma futura adequação e mudança estratégica do mesmo¹⁴⁴.

Como suma e através da análise SWOT, pode-se concluir que a recorrência ao mercado local permite colmatar a redução dos voos de sustentação bem como uma maior celeridade na satisfação das necessidades da força, sendo que sobressai a necessidade de implementação de um NSE, que permitirá libertar o Cmdt da FND das preocupações logísticas estreitando assim as ligações com o TN e outros contingentes. Contudo a FND ao recorrer ao mercado local, deve ter cuidados acrescidos no que refere à qualidade dos artigos adquiridos. Para facilitar, simplificar e tornar mais célere o processo contabilístico e os respetivos procedimentos, deverá ser implementado o SIG e respetiva dependência da DFin.

¹⁴³ Ver Apêndice S – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças do Apoio Logístico à Força Nacional Destacada Portuguesa.

¹⁴⁴ Ver Apêndice T – Análise SWOT.

CAPÍTULO 9:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

9.1. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Concluídas as etapas de recolha e análise de dados, remetemos a presente investigação para a interpretação dos resultados obtidos, que segundo Fortin (2009, p. 42) “*os resultados de uma investigação têm pouca utilidade se não forem comunicados*”. É nesta fase que as hipóteses de investigação devem ser inumeradas e indubitavelmente confirmadas ou infirmadas.

No que concerne à hipótese N.º 1 - **“Apesar de nas missões de âmbito OTAN competir à Nação participante prever o seu apoio logístico, a OTAN tem capacidade de garantir esse apoio multinacional”** – verifica-se que a OTAN criou a sua própria estrutura de apoio logístico e financeiro no TO, no qual, o seu conceito ou filosofia vai ao encontro da cooperação entre países, sendo que o país mais capacitado para garantir esse apoio multinacional, tem a responsabilidade de o garantir a todas as Nações cooperadoras. Com base nas respostas à pergunta **P1.7**, verifica-se que a capacidade logística da OTAN cinge-se ao JLSG o que, comparando com as respostas dos Cmdt’s do JLSG às perguntas **P2.9** e **P2.12**, leva a concluir que o JLSG apenas garante apoio logístico de terceiro nível, através das suas capacidades de RSOM, de *Supply*, transporte, engenharia e EOD. Em síntese, pode deduzir-se que a OTAN apenas garante/fornece, através do JLSG, o apoio logístico de terceiro nível, pelo que o de primeiro e segundo nível tem que ser a própria Nação a garantir. Face a estes pressupostos, pode afirmar-se que esta **hipótese é infirmada**.

Relativamente à hipótese N.º 2 - **“Nas missões do âmbito OTAN, Portugal pode recorrer a diversas modalidades de apoio logístico na sua fase de sustentação”** – percebe-se que, como prática corrente nos últimos anos durante a fase de sustentação, Portugal tem colocado de parte o apoio logístico a partir do TN, recorrendo ao apoio da HN ou mesmo o ao mercado local. Esta prática, prende-se com a escassez dos recursos financeiros e com a capacidade de resposta do mesmo apoio, tornando-se mais eficaz e eficiente recorrer à HN e/ou mercado local. Outro fator influenciador está relacionado com a redução dos voos de sustentação devido ao seu elevado custo. Verifica-se, pelas respostas às perguntas **P2.1**, **P2.3** e **P2.4**, que Portugal apesar da distância do TO e da redução dos voos de sustentação continua com uma certa dependência do TN, concretamente ao nível dos sobressalentes. Contudo,

esta dependência tem vindo a diminuir, devido aos fatores atrás mencionados, pelo que como forma de economizar custos e reduzir o tempo de satisfação, Portugal começou a recorrer às diversas modalidades de apoio logístico. É também prática frequente, a recorrência da FND PRT ao mercado local, que se intitula como uma excelente alternativa ao apoio oriundo do TN e constitui uma forma de colmatar os buracos logísticos. Perante tais factos, a **hipótese é confirmada**.

No que se refere à hipótese N.º 3 - **“A OTAN, comporta um conjunto significativo de organizações e agências vocacionadas para a Produção Logística e a contratação de bens e serviços, cujos resultados são de grande importância para as FND’s nos TO”** – constata-se que a NSPA é fundamental no atual apoio logístico da OTAN ao nível da Produção Logística, funcionando como uma agência de contratação de bens e serviços, que garante apoio de manutenção e reabastecimento de sobressalentes para os respetivos sistemas de armas. Possui ainda uma capacidade negocial, devido ao seu volume de negócios, conseguindo economias de escala que revertem a favor dos países participantes. É possível certificar pelas respostas auferidas dos interlocutores às perguntas **P3.1**, **P3.2** e **P3.4**, a pertinência em recorrer a esta agência civil, sendo que para além da transparência, legalidade e qualidade do artigo, contribui com outras vantagens, como redução do preço, garantia do fluxo de abastecimento e redução de tempo no processo aquisitivo. Nos aspetos financeiros, a NSPA permite atingir as economias de escala. Tais pressupostos permitem deduzir que a **hipótese é confirmada**.

Relativamente à hipótese N.º 4 - **“Não existem diferenças significativas no que diz respeito aos procedimentos financeiros quando se opta por diferentes modalidades de apoio”** – pode dizer-se que as especificidades financeiras de cada atividade de apoio logístico estão relacionadas com questões processuais e burocráticas, no que respeita ao desenvolvimento do processo financeiro, sendo que o custo de todas as despesas fica a cargo da Nação que presta o apoio. No que respeita às questões de ressarcimento e de despesa, a Nação apoiada efetua o processo de pagamento à Nação que presta o apoio. Verifica-se pelas respostas à pergunta **P4.4**, que nas diversas modalidades não existem diferenças nos procedimentos financeiros, pois o pagamento dos bens e serviços é efetivado pelo CmgLog. A única exceção acontece com as aquisições ao mercado local, em que são pagas com o orçamento da FND. No que concerne às especificidades financeiras no âmbito das questões processuais e burocráticas, é possível inferir pelas respostas à pergunta **P4.1**, que essas são estabelecidas nos MOU ou nos TA assinados com as forças para o apoio logístico, sendo

que o ressarcimento, pelo serviço prestado ou auferido, é efetivado após a emissão de um STANAG. Neste âmbito, a **hipótese é confirmada**.

Por último, e segundo as respostas à pergunta **P5.2**, podemos concluir que relativamente à hipótese N.º 5 - **“Avaliando todos os aspetos, no que respeita à eficiência e eficácia das modalidades de apoio logístico, a modalidade que mais se adequa a uma FND, será o recurso ao mercado local”** - deve existir uma complementaridade entre as várias modalidades de apoio logístico, do mercado local e do TN. Este facto prende-se com a falta de garantia da qualidade dos artigos oriundos do mercado local, assim como a demora na sua satisfação. Outro aspeto negativo, que fica a dever-se à especificidade do armamento e do equipamento que Portugal tem a operar no TO do Kosovo, é a obrigatoriedade do reabastecimento dos artigos das Classes V, VIII e IX ser feito a partir do TN, como consta na resposta à pergunta **P5.1**. Por consequência e como já referido o mercado local constitui-se como boa alternativa, contudo, deverá existir uma complementaridade, o que nos permite deduzir que a **hipótese é infirmada**.

9.2. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

Relativamente à primeira pergunta derivada, **“Qual é a capacidade da estrutura da Organização do Tratado do Atlântico Norte no Teatro de Operações no apoio à força multinacional?”**, de facto verifica-se que esta OI criou uma estrutura que lhe permite ser mais um coordenador e planeador logístico do que um executor, como se reflete com a implementação do JLSG, que se constitui como uma Unidade Logística Multinacional prestadora de apoio logístico de terceiro nível. Importa realçar que aquando do cumprimento de uma missão no âmbito da KFOR o HQ da KFOR/NATO, através do seu ChiefLogOps, providência e coordena o apoio logístico às forças. No que concerne à dependência da FND PRT da OTAN esta reflete-se em três pontos: o combustível; o transporte de pessoal; e as munições de maior calibre. Em síntese, a OTAN apenas interfere, como mero coordenador, no apoio logístico de terceiro nível, sendo que é obrigatoriedade das Nações garantir o apoio logístico de primeiro e segundo nível.

No que concerne à segunda pergunta derivada, **“Qual é a razão pela qual Portugal tem vindo a deixar de optar pelo apoio logístico a partir do Território Nacional?”**, é de ressaltar, de facto, que Portugal tem optado por recorrer ao mercado local e a outras modalidades de apoio logístico por forma a tornar o apoio à sua força mais eficiente, eficaz e

oportuno. Como referido no capítulo 4, o recurso ao mercado local e às diferentes modalidades constitui-se como forma de agilizar o apoio logístico, sendo que o mercado local garante grande parte das necessidades. As restantes necessidades são garantidas pela OTAN ou pelas forças presentes no TO. De realçar que esta forma de garantir o apoio logístico deve-se à redução dos voos de sustentação e o incremento das responsabilidades logísticas e financeiras aquando da aquisição do Campo de *Slim Lines*, altura em que Portugal passa a ser responsável pela sua manutenção e por garantir os bens e serviços às forças aí acantonadas. Para garantir esses bens e serviços, Portugal opta pela terceirização e estabeleceu contrato com a empresa Eclipse. No que se refere ao apoio logístico de nível superior, Portugal não possui essa capacidade no TO nem necessita de recorrer ao TN, sendo que é a própria OTAN, através do JLSG, que o garante.

Relativamente à terceira pergunta derivada, **“Qual é a importância da NATO Support Agency no atual modelo de apoio logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte?”**, pode afirmar-se que é de todo pertinente a recorrência e respetiva inclusão desta no apoio logístico da OTAN. Como referenciado no capítulo 5, a NSPA possui uma organização e centralização no apoio logístico que lhe permite obter uma capacidade negocial capaz de alcançar economias de escala e libertar as Nações das responsabilidades logísticas, principalmente nas fases de sustentação e de retração. Para além deste pressuposto, a NSPA consegue ainda garantir qualidade, legalidade e uma redução no preço por artigo e de tempo no processo aquisitivo, sendo que com o passar dos anos, evolui, adquire saber e ganha experiência logística.

No que concerne à quarta pergunta derivada, **“Quais são as especificidades financeiras para cada atividade de apoio logístico?”** conclui-se que, no cômputo geral, a grande diferença prende-se com a contratação e a respetiva liquidação das despesas que são da responsabilidade da FND ou do TN, mais concretamente, do CmdLog. Como referido no capítulo 6 e no subcapítulo 8.2.4, o CmdLog constitui-se como EPR pela consolidação orçamental, pelo que a liquidação das despesas e a cobrança das receitas são da sua responsabilidade, com exceção dos artigos adquiridos no mercado local, em que a sua liquidação é efetivada pela S8 da FND PRT. Importa sublinhar que, antes de atingirmos a fase da liquidação, existem certos procedimentos que devem ser estabelecidos entre as forças. Neste âmbito, para qualquer atividade de apoio logístico é estabelecido entre as forças um MOU ou um TA por forma a coordenar todo o apoio e estabelecer os respetivos valores cobrados por apoio. Antes da cobrança dos bens ou dos serviços prestados ou requeridos, é emitido o STANAG 2034. Previamente é feita uma certificação, através dos S4 e S8 de cada Nação, dos mapas de

serviços prestados ou requeridos. Tais procedimentos vêm facilitar, em muito, a coordenação entre as Nações participantes.

Relativamente à quinta e última pergunta derivada, **“Qual é a modalidade de apoio logístico que mais se adequa ao Exército para sustentação de uma FND?”**, como foi referido no capítulo 7 e no subcapítulo 8.2.5, e reportando ao TO do Kosovo, Portugal opta por não recorrer a todas as modalidades de apoio apresentadas nesta investigação. Atualmente, a FND PRT apenas recorre a três modalidades de apoio logístico, sendo elas: a TPLSS; a HNS; e a NSPA. Contudo, e pela especificidade do seu armamento e equipamento a FND vê-se obrigada a recorrer ao TN. Neste contexto, conclui-se que atualmente e face às características do TO do Kosovo, não existe uma modalidade de apoio logístico que seja considerada a mais adequada ou mesmo a ideal. Existe na verdade um conjunto de modalidades capazes de se complementarem, permitindo ao Exército Português, obter um canal de abastecimento fluído, credível, viável que possibilite um apoio logístico e financeiro à FND PRT, eficiente, eficaz e oportuno.

9.3. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA

Concluída que está toda a análise, a presente investigação tem todas as condições reunidas para responder à pergunta de partida, **“Quais são os fatores que potenciam ou tornam vulnerável o atual apoio logístico e financeiro de uma Força Nacional Destacada?”**. Assim, como fatores potenciadores, sobressai a estrutura criada pela OTAN que possibilita um apoio de terceiro nível através do JLSCG. Importa ainda destacar o papel preponderante da NSPA ao nível do reabastecimento dos artigos da Classe III, permitindo atingir as economias de escala e garantir a qualidade e legalidade. Por outro lado, a liberdade auferida à FND para a contratação e prestação de bens e serviços constitui-se como outro fator potenciador, um vez que lhe permite recorrer a diversificadas modalidades de apoio.

No que concerne aos fatores vulneráveis, enunciamos a distância do TO e consequente redução dos voos de sustentação, o que provoca constrangimentos no reabastecimento dos artigos da Classe V, VIII e IX. Além disso, aquando da recorrência ao mercado local, nem sempre se encontra a qualidade esperada dos artigos, para além da demora na satisfação dos artigos mais específicos. Como forma de colmatar os fatores vulneráveis, persiste a necessidade da implementação de um NSE, pelo que alguns serviços prestados pela

Eclipse passariam a ser feitos pela FND PRT. É ainda necessário que a FND dependa diretamente da DFin para agilizar e reduzir a burocracia nos procedimentos. É importante requerer mais serviços à NSPA, sendo que esta consegue atingir as economias de escala.

9.4. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Durante o desenvolvimento do TIA, emergiram diversas dificuldades, que provocaram alguns constrangimentos e condicionaram o estudo. Nesta sentido, os grandes fatores que limitaram a investigação foram o tempo e a restrição do número de páginas do corpo de trabalho. No que concerne ao tempo, é notório que as dez semanas atribuídas para a sua realização do mesmo revelaram-se escassas, perante a necessidade de aprofundar e explorar devidamente a presente investigação. Tais constrangimentos foram mais notórios aquando da realização das entrevistas, sendo que estavam dependentes da disponibilidade dos interlocutores, que nem sempre foi imediata. Relativamente à restrição do número de páginas para a redação do corpo de trabalho do TIA peca por defeito, ou seja, o seu limite máximo deveria ser aumentado.

9.5. DESAFIOS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

O presente TIA abordou a temática do apoio logístico e financeiro a uma FND no TO do Kosovo. Como foi possível constatar no decorrer da investigação, esta é uma área ampla e possui uma panóplia de conceitos, modalidades e agências de apoio logístico que devem ser melhorados e estudados. Neste âmbito, as conclusões levantaram, entre outras, uma série de possíveis propostas potenciadoras para serem desenvolvidas em futuras investigações. Nesta perspetiva, sugerimos que sejam desenvolvidos os seguintes aspetos: análise da implementação do SIG nos TO, como forma de facilitar o processo contabilístico no TO, bem como o clarificar, harmonizar e encurtar distâncias entre o TO e o TN permitindo assim uma verificação permanente da execução orçamental conduzida no TO; elaborar um estudo sobre a possibilidade da criação, em TN, de uma estrutura única e exclusiva para a FND com capacidade de tomar decisões, ou de esta depender diretamente da DFin para que o processo contabilístico e os procedimentos sejam mais céleres e se reduza a burocracia no apoio logístico e financeiro, tornando-se mais eficiente e eficaz; Com a aquisição do Campo de *Slim Lines*, as responsabilidades logísticas e financeiras de Portugal aumentaram. Neste âmbito, seria pertinente encadear um estudo sobre a implementação de um NSE no TO do Kosovo.

BIBLIOGRAFIA

Livros:

- Azevedo, M. (2003). *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares* (3.^a Ed.). Lisboa: Universidade Católica.
- Bell, J. (2008). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Branco, C. (2010). O que são Operações de Paz? Conceitos e Taxinomia. In Moreira, A., (Coord.), *Portugal e as Operações de Paz. Uma visão Multidimensional*. Lisboa: Prefácio.
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico* (2^a Ed.). Lisboa: Escolar editora.
- Ceia, C. (1995). *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*. Lisboa: Prefácio.
- Fraga, J. (1997). *Guia Prático para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*. Lisboa: Cosmos.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5^a Ed.). Loures: Lusociência.
- Loureiro, J. (2010). O Exército Português e as Operações de Paz. In Moreira, A., (Coord.), *Portugal e as Operações de Paz. Uma visão Multidimensional*. Lisboa: Prefácio.
- Marconi, M. e Lakatos, E. (1990). *Técnicas de Pesquisa: Planeamento e Execução de Pesquisas, Amostragem e Técnicas de Pesquisa, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. (2^a Ed.), São Paulo: Editora Atlas.
- Marconi, M. e Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Moreira, A. (2010). *Portugal e as Operações de Paz. Uma visão Multidimensional*. Lisboa: Prefácio.
- Pereira, A. e Poupá, C. (2003). *Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico usando o Word*. Lisboa: Sílabo.
- Pereira, C. (2010). O Contexto Internacional das Operações de Paz. In Moreira, A., (Coord.), *Portugal e as Operações de Paz. Uma visão Multidimensional*. Lisboa: Prefácio.
- Philips, E. e Pugh, D. (1998). *Como Preparar um Mestrado ou Doutoramento*. Mem-Martins: Lyon Multimédia Edições.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

- Ramalho, J. (2011). *Exército Português: Uma Visão – Um Rumo – Um Futuro*. Lisboa: Artes Gráficas e Publicidade, Lda.
- Santos, M. (2010). Portugal nas Operações de Paz a Participação Nacional no Progresso de Tomada de Decisão Internacional. In Moreira, A., (Coord.), *Portugal e as Operações de Paz. Uma visão Multidimensional*. Lisboa: Prefácio.
- Silva, A. e Pinto, J. (1997). *Metodologia das ciências sociais*. (8.^a Ed.) Porto: Edições Afrontamento.
- Sousa, F. (2010). O Exército nas Operações de Paz: implicações. In Moreira, A., (Coord.), *Portugal e as Operações de Paz. Uma visão Multidimensional*. Lisboa: Prefácio.
- Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*. (2^a Ed.), Lisboa: Pactor.

Legislação e Regulamentos:

- Assembleia da República (2003). Lei N.º 46/2003 de 22 de agosto. Lisboa: Diário da República, I Série.
- Assembleia da República (2013). Regulamento CNE N.º 1/2013 Regulamento de Fundo de Maneio. Lisboa: Comissão Nacional de Eleições.
- CFT (2013). *Plano Administrativo-Logístico “Operacional” – Apoio a Elementos e Forças Nacionais Destacadas (FND) do Exército*. Lisboa: CFT.
- CFT (2013). *Plano Administrativo-Logístico “EDREV 2” – Apoio Administrativo-Logístico à KTM/KFOR*. Lisboa: CFT.
- DFin (2009). *Instrução Técnica N.º 01 (Missões Humanitárias e de Paz – Fundo de Maneio para sustentação das atividades a desenvolver no Teatro de Operações)*. Lisboa: DFin.
- EME/DSF (2000). *Circular N.º 08/2000*. Lisboa: DFin.
- Exército Português (2011). *Diretiva Nª 47/CFT/10*. Oeiras: CFT.
- Exército Português (2012). *Diretiva Nª 17/CFT/11*. Oeiras: CFT.
- Exército Português (2008). *Diretiva Nª 23/CEME/08*. Lisboa: General CEME.
- Exército Português (2012). *ME – 04 – 260 – 01 Apoio Logístico nas Operações Militares Escalão Batalhão e Companhia Noções Gerais*. Lisboa: MDN.
- Exército Português (2003). *Manual sobre Procedimentos do Apoio Administrativo Logístico às Forças Nacionais Destacadas em Missões Humanitárias e de Paz Fora do Território Nacional, no Quadro dos Compromissos Internacionais Assumidos por Portugal*. Lisboa: CmdLog.

- Exército Português (2008). *Normas de Execução Permanente DMT.40.730/02 Logística – Reabastecimento e Serviços*. Lisboa: CmdLog.
- Exército Português (2009). *Normas de Execução Permanente DMT.40.730/06 Logística – Reabastecimento e Serviços*. Lisboa: CmdLog.
- Exército Português (2009). *Normas de Execução Permanente DMT.40.830/23 Logística – Evacuação de Material*. Lisboa: CmdLog.
- Exército Português (2012). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) – 3-00 Operações*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Exército Português (2013). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) – 4.00 Logística*. Lisboa: MDN.
- MDN (2007). Decreto Regulamentar N.º 74/2007 de 2 de julho. Lisboa: Diário da República, I Série.
- MDN (2009). Decreto Lei N.º 231/2009 de 15 de setembro. Lisboa: Diário da República, I Série.
- NATO (2001). *Allied Joint Movement and Transportation Doctrine AJP-4.4*.
- NATO (2002). *Allied Joint Logistic Doctrine AJP-4 (A)*.
- NATO (2002). *Modes of Multinational Logistic Support AJP-4.9*.
- NATO (2003). *Multinational Joint Logistic Centre (MJLC) Doctrine AJP-4.6 (A)*.
- NATO (2003). *NATO Principles and Policies for Logistics MC 319/2*.
- NATO (2004). *Land Forces Logistic Doctrine ALP – 4.2*.
- NATO (2005). *Allied Joint Host Nation Support Doctrine & Procedures AJP-4.5 (A)*.
- NATO (2007). *Allied Joint Doctrine for the Deployment of Forces AJP-3.13*.

Teses e Dissertações Consultadas:

- Afonso e Rita, F. (s/d). *Manual de Logística*. Dissertação apresentada com vista à lecionação da unidade curricular logística, Academia Militar, Lisboa.
- Brito, T. (2007). *Os conceitos doutrinários logísticos no âmbito das missões de EU, NATO e UN*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do Curso de Promoção a Capitão, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Carvalho, C. (2008). *A logística de campanha, apoio a Forças Nacionais Destacadas*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestrado, Academia Militar, Lisboa.
- Duarte, P., Machado, A. e Ferreira, H. (2014). *Sessões de Tática dos Serviços*, sessão 1, policopiado, Póvoa do Varzim, Escola Prática dos Serviços.

- Encarnação, S. (2012). *Gestão do Risco das Forças Nacionais Destacadas de Escalão Batalhão no Teatro de Operações do Kosovo*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestrado, Academia Militar, Lisboa.
- Enes, S. (2013a). *Sessões de Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas 2013/2014*, sessão 1, policopiado, Póvoa do Varzim, Escola Prática dos Serviços.
- Enes, S. (2013b). *Sessões de Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas 2013/2014*, sessão 2, policopiado, Póvoa do Varzim, Escola Prática dos Serviços.
- Enes, S. (2013c). *Sessões de Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas 2013/2014*, sessão 3, policopiado, Póvoa do Varzim, Escola Prática dos Serviços.
- Enes, S. (2013d). *Sessões de Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas 2013/2014*, sessão 4, policopiado, Póvoa do Varzim, Escola Prática dos Serviços.
- Gonçalves, F. (2014). *Portugal no Kosovo*. Palestra apresentada no Curso de Promoção a Capitão, Escola Prática dos Serviços, Póvoa do Varzim.
- NATO (2013). *Joint Logistic Support Group – Poulette Thierry Commander JLSG*, sessão 1, policopiado, Kosovo, KFOR.
- Pereira, C. (2012). *Otimização do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas (FND): procedimentos administrativo-financeiros relativos à aquisição de bens e serviços*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestrado, Academia Militar, Lisboa.
- Pinto, A. (2010). *A NAMSA como plataforma de apoio logístico e de sustentabilidade logística da NATO*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do Curso de Promoção a Oficial Superior, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Rosado, D. (2012). *Sessões de Contabilidade de Gestão 2011/2012*, sessão 8, policopiado, Lisboa, Academia Militar.
- Sá, J. (2012). Briefing para a Força Nacional Destacada do 1BI/FND/KFOR, policopiado, Vila Real, RI13.
- Saraiva, A., Machado, A., Coimbra, E., Tavares, J. (2012). *A Adaptação da Estrutura de Comando do Batalhão de Apoio de Serviços dentro do Conceito de Apoio Modular*. Dissertação apresentada para a obtenção do Curso de Promoção a Oficial Superior, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Saraiva, A. (2013a). *Sessões de Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas 2012/2013*, sessão 1, policopiado, Póvoa do Varzim, Escola Prática dos Serviços.
- Saraiva, A. (2013b). *Sessões de Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas 2012/2013*, sessão 2, policopiado, Póvoa do Varzim, Escola Prática dos Serviços.

Revistas Consultadas:

- Alves, J. (2009). - A NAMSA/NATO. *Escola Prática Serviços*. N.º 1, Póvoa do Varzim.
- Brito, L. (2010). NATO e União Europeia – A evolução conceptual. *Revista Militar*. N.º 2505.
- Costa, J. (2005). A Intervenção Aliada no Kosovo. *Revista Militar*. N.º 2443/2444.
- Duarte, A. (2005). A Visão da “Guerra Total” no Pensamento Militar. *Noção e Defesa*. N.º 112, III Série.
- Faria, J. (2010). – A logística no Kosovo. *Logística*, N.º 3, II Série, Lisboa: Comando Logística.
- Garcia, F. (2009). A NATO após a Cimeira do 60º aniversário. *Revista Militar*. N.º 2491/2192.
- Leitão, A., Freitas, R., Costa, P. (2009). NATO – Desafios e Perpectivas. *Revista Militar*. N.º 2485/2486.
- Sousa, F. (2011). A Participação de Portugal nas Operações de Paz e a Segurança Nacional. *Revista Militar*. N.º 2509/2510.

Sites Consultados:

- Defesa Nacional (2012). *National Support Agency acolhe o Dia da Industria Portuguesa*. Retirado: janeiro, 9, 2014, de http://www.defesa.pt/Paginas/NATO_Support_Agency_Dia_Industria_Portuguesa.aspx.
- Exército Português (2014a). *FND/KFOR Historial*. Retirado: fevereiro, 10, 2014, de http://www.exercito.pt/sites/FNDKosovo/Paginas/Visao_e_Missao.aspx.
- Exército Português (2014b). *KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion*. Retirado: fevereiro, 11, 2014, de <http://www.exercito.pt/sites/FNDKosovo/Paginas/Organizacao.aspx>.
- Marinescu, C. (2011). *National Support Element – Missions and Responsibilities*. Retirado: Janeiro, 7, 2014, de http://www.mapn.ro/smg/gmr/Engleza/Ultimul_nr/marinescu-p.53-59.pdf.
- NATO (2011). *KFOR reaches “Gate 2” throught Deterrence Presence in Kosovo*. Retirado: abril, 30, 2014, de <http://www.jfcnaples.nato.int/page167501256.aspx>.
- NATO (2014a). *What is NSPA*. Retirado: janeiro, 9, 2014, de <http://www.nspa.nato.int/en/organization/nspa/nspa.htm>.
- NATO (2014b). *Logistic Committee*. Retirado: janeiro, 30, 2014, de http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_61715.htm?selectedLocale=en.

- NATO (2014c). *Memorandum of Understanding on the Joint Theatre Movement Staff (JTMS) Multinational Integrated Logistic Unit (MILU) signed today*. Retirado: fevereiro, 05, 2014, de http://www.nato.int/cps/en/SID-7F41A917-B4B39C34/nato-live/news_21686.htm?selectedLocale=en.
- NATO (2014d). *NSPA at a glance*. Retirado: fevereiro, 14, 2014, de http://www.nspa.nato.int/leaflets/docs/NSPA_at_a_glance_en.pdf.
- NATO (2014e). *NSPA Products and Services*. Retirado: fevereiro, 15, 2014, de <http://www.nspa.nato.int/leaflets/docs/NSPA-Products-and-Services-EN.pdf>.
- NATO (2014f). *Financial Principles*. Retirado: fevereiro, 15, 2014, de <http://www.nspa.nato.int/en/organization/finance/finance.htm>.
- Ramalho, J. (2009). *O Aprontamento e Sustentação das Forças do Exército nas Missões Internacionais da NATO*. Retirado: fevereiro, 11, 2014, de http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/3614/1/NeD123_JosePintoRamalho.pdf.
- Bussinger, V. (2014). *Conhecendo um pouco sobre Logística*. Retirado: março, 06, 2014, de <https://sites.google.com/site/samlogistic/>.

Relatórios:

- Batalhão de Infantaria (2012). *Relatório Fim de Missão*. Pristina: KTM/FND/KFOR.

APÊNDICES

APÊNDICE A: TAREFAS E RESPONSABILIDADES NA FASE DE SUSTENTAÇÃO

Quadro 1 - Tarefas e Responsabilidades Logísticas na Fase de Sustentação de uma Força Nacional Destacada

Tarefas	ERP	Observações
Implementar/adequar o Sistema de apoio logístico e financeiro da FND.	CmdLog	Coordenação com CFT
Elaborar os relatórios Relatório de Situação (SITREP): Administrativo-logísticos e financeiro.	FND	
Propor a evacuação/fornecimento do Material Orgânico Principal (MOP) e da DOMun.	CFT	Coordenação com CmdLog
Auditar realização financeira da FND em TO.	CmdLog	
Acompanhar a situação dos MOU/TA e contratos para melhorar as suas condições e reduzir custos.	CmdLog	Coordenação com EME e CFT
Definir os fluxos e mecanismos de controlo de despesas e de regularização de encargos.	CmdLog	Coordenação com EME e CFT

Fonte: Adaptado de Circular N.º 23/CEME/08

APÊNDICE B: FLUXOS DE REABASTECIMENTO NAS FORÇAS NACIONAIS DESTACADAS

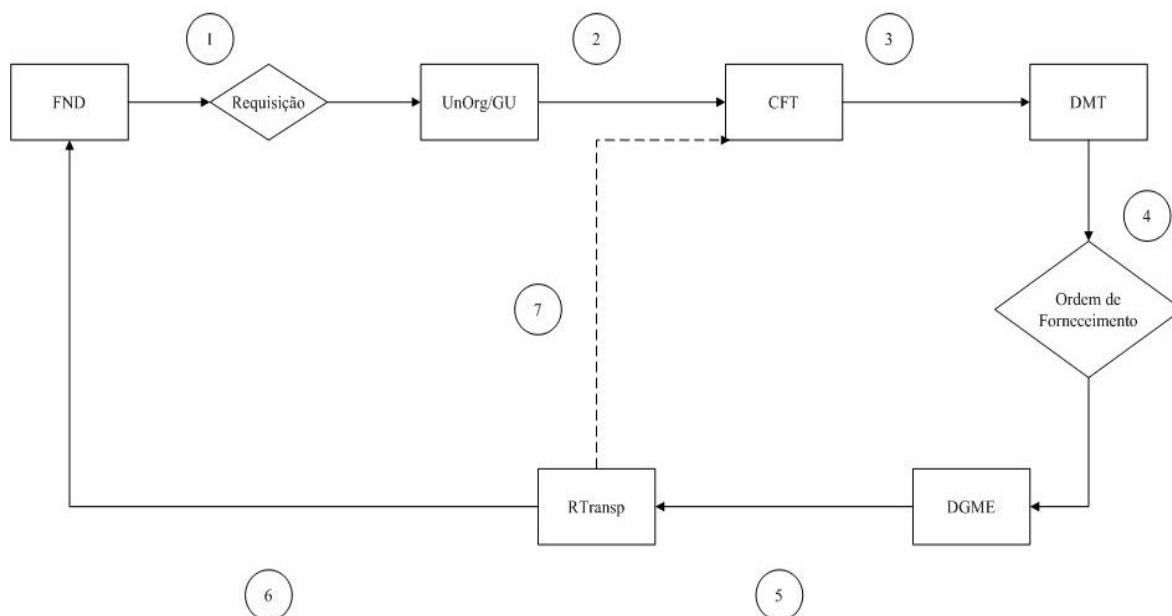


Ilustração 1 - Artigos Críticos (Regulados e Controlados) Existentes em Canal de Reabastecimento

Fonte: Adaptado de Plano Administrativo-Logístico “Operacional”, 2013

- 1 – O processo inicia-se com a requisição dos artigos críticos pela FND à UnOrg;
- 2 – A UnOrg consolida o pedido e manifesta a necessidade junto do CFT;
- 3 – O CFT, após recepção da manifestação de necessidades, envia a mesma para a DMT;
- 4 – A DMT dá ordem de fornecimento à DGME;
- 5 – A DGME, conforme o estipulado, envia os artigos para o RTransp;
- 6 – Após a recepção dos artigos, o RTransp envia os artigos para o TO para satisfação das necessidades da FND;
- 7 – Aquando do envio dos artigos para a FND, o RTransp dá conhecimento ao CFT da satisfação das necessidades.

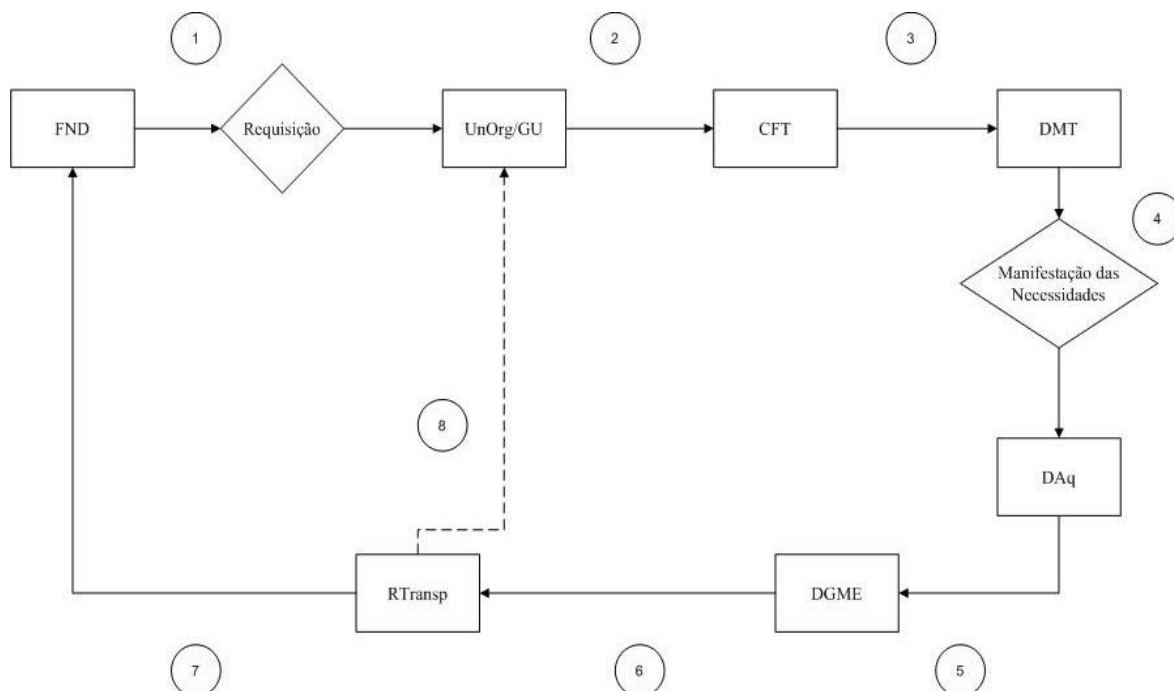


Ilustração 2 - Artigos Críticos (Regulados e Controlados) não Existentes em Canal de Reabastecimento

Fonte: Adaptado de Diretiva N.º 23/CEME/08

- 1 – O processo inicia-se com a requisição dos artigos críticos pela FND à UnOrg;
- 2 – A UnOrg consolida o pedido e manifesta a necessidade junto do CFT;
- 3 – O CFT, após receção da manifestação de necessidades da UnOrg, envia a mesma para a DMT;
- 4 – A DMT manifesta as necessidades à DAq para que esta desenrole o processo de aquisição do artigo;
- 5 – Após aquisição do artigo, a DAq envia-o artigo para a DGME e é sujeito a uma inspeção do CmdLog;
- 6 – Após a inspeção, a DGME envia o artigo para o RTransp;
- 7 – Através das suas equipas de terminal, o RTransp envia o artigo para a FND;
- 8 – Aquando do envio dos artigos para a FND, o RTransp dá conhecimento ao CFT da satisfação das necessidades.

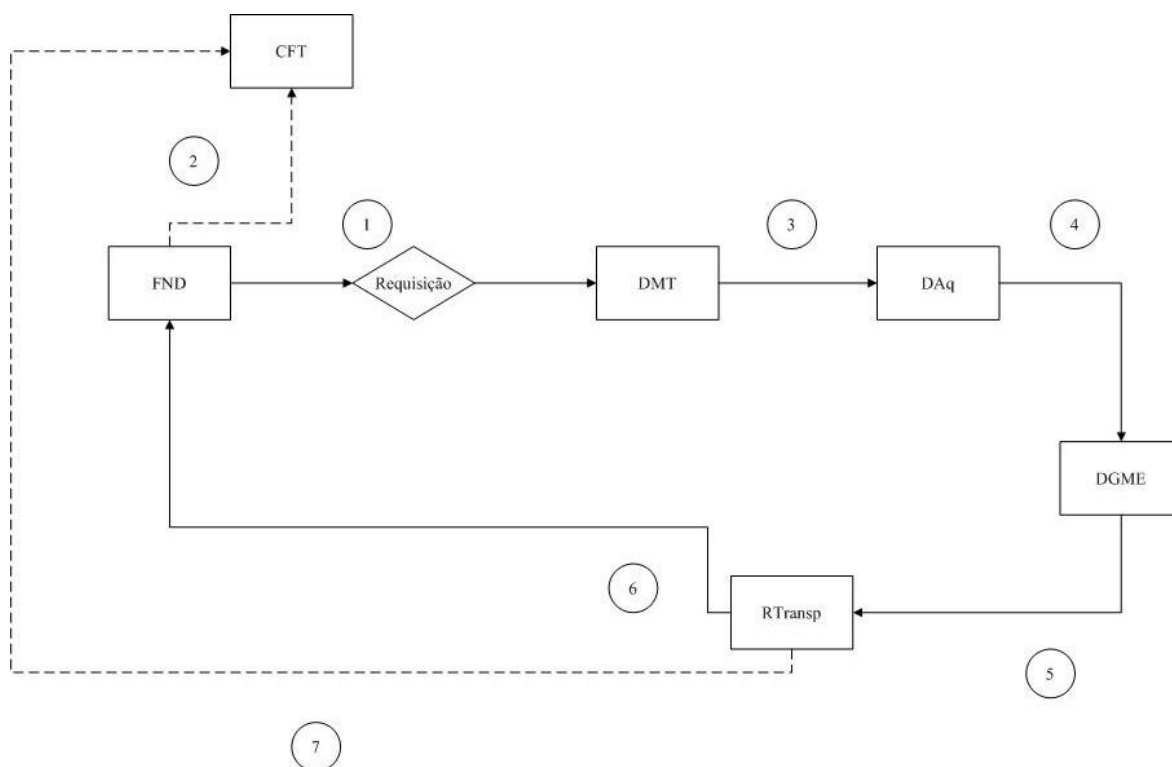


Ilustração 3 - Outros Artigos não Existentes em Canal de Reabastecimento

Fonte: Adaptado de Diretiva N.º 23/CEME/08

- 1 – O processo inicia-se com a requisição dos artigos críticos pela FND à DMT;
- 2 – A FND dá conhecimento da requisição ao CFT;
- 3 – A DMT consolida o pedido e envia o mesmo para a DAq. Após receção do pedido, a DAq dá início ao processo de aquisição;
- 4 – Após a aquisição do artigo por parte da DAq, o mesmo é enviado para a DGME, sendo sujeito a uma inspeção do CmdLog;
- 5 – Efetuada a inspeção, a DGME envia o artigo para o RTransp;
- 6 – Através das suas equipas de terminal, o RTransp envia o artigo para a FND;
- 7 – Aquando do envio dos artigos para a FND, o RTransp dá conhecimento ao CFT da satisfação das necessidades.

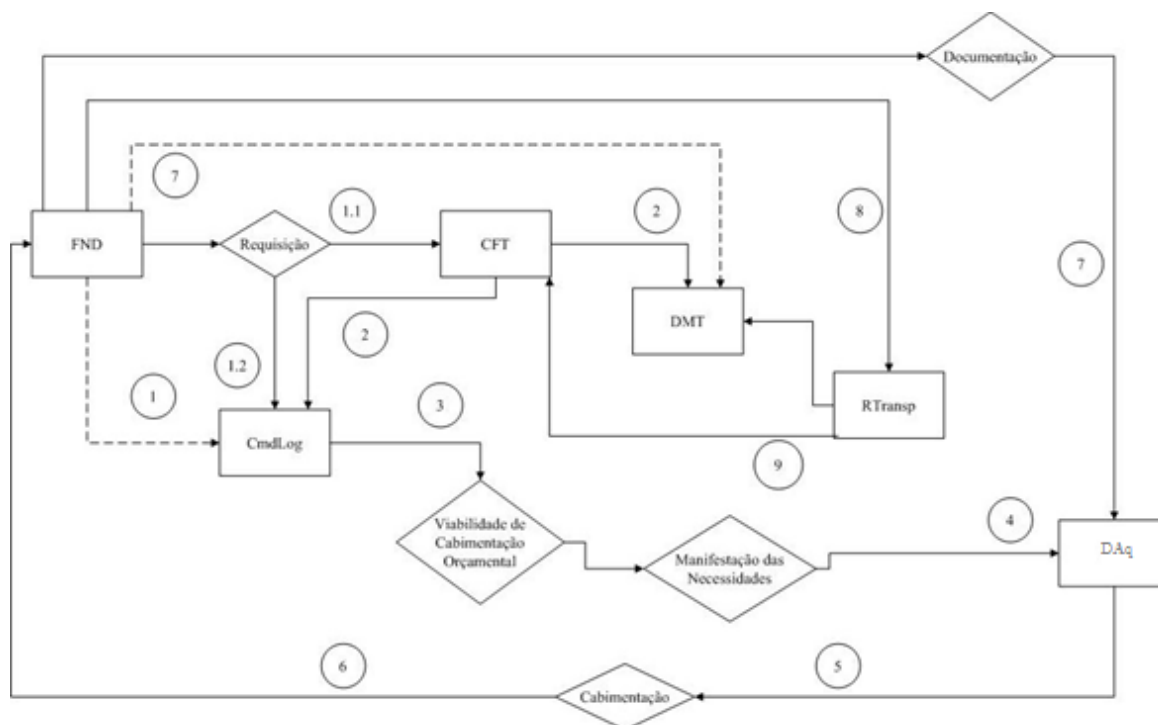


Ilustração 4 - Eventual Aquisição de Artigos do Canal de Reabastecimento no Teatro de Operações (mercado local) pela Força

Fonte: Adaptado do Plano Administrativo-Logístico “OPERACIONAL”

- 1 – Após a análise de viabilidade de aquisição no TO, a força informa previamente o CmdLog e formaliza de seguida a requisição. Quando se tratar de artigos MOP constantes da EOM, envia a Requisição ao CFT (1.1), se se tratar de artigos dos MOS constantes em EOM envia a mesma ao CmdLog (1.2);
- 2 – O CFT emite a avaliação operacional dos artigos principais constantes da EOM e envia a informação ao CmdLog e à DMT;
- 3 – O CmdLog, através da DMT, verifica a viabilidade de cabimentação orçamental e elabora a Manifestação de Necessidades;
- 4 – Após elaboração da Manifestação das Necessidades, esta é enviada a mesma para a DAq;
- 5 – A DAq formaliza a cabimentação;
- 6 – Após a cabimentação, a DAq orienta o Comando da FND e controla o processo aquisitivo;
- 7 – Após aquisição no TO, a FND envia a respetiva documentação para a DAq, dando conhecimento à DMT, sendo que a DAq formaliza e regulariza o processo aquisitivo;
- 8 – Para artigos de aumento à carga, a força elabora o respetivo Auto de Receção (por obtenção no TO) e remete-o ao RTransp;
- 9 – O RTransp envia o Auto de Receção à DMT para registo na Base de Dados da Logística no programa de Gestão de Recursos para Windows (GRW) e ao CFT para alteração da EOM.

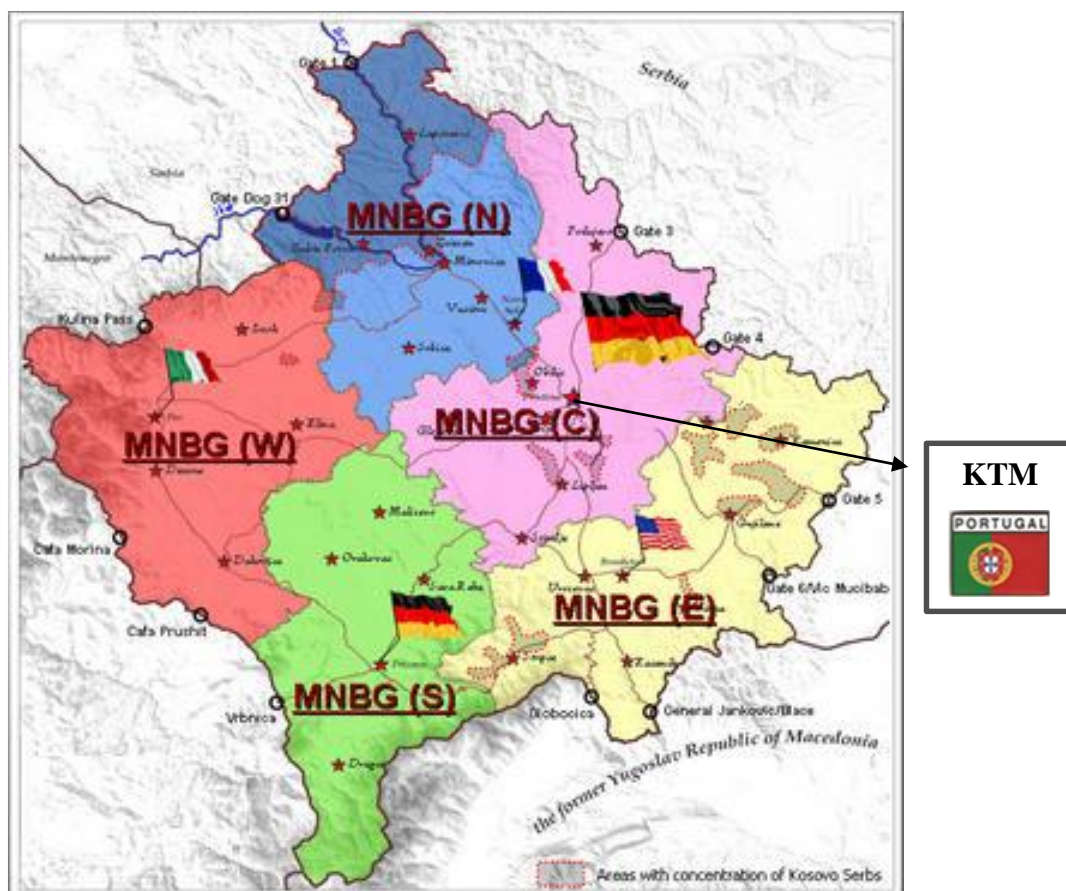
APÊNDICE C: DISPOSITIVO DA *KOSOVO FORCE* EM 2010

Ilustração 5 - Dispositivo da *Kosovo Force* em 2010: Componente Operacional

Fonte: Adaptado de Encarnação, 2012, p. 11

APÊNDICE D: TAMANHO DA AMOSTRA

Quadro 2 - Tamanho da Amostra

Nome	Posto	Função Objeto de Estudo	Função Atual
José Fonseca	Major-General	Cmdt do JLSG	Cmdt da Unidade de Controlo Costeiro da GNR
Tomé Romero	Coronel	Cmdt do JLSG	Chefe do Sub-registo NATO do MDN
Fernando Teixeira	Tenente-Coronel	Cmdt da KTM	Chefe da Secção Gestão de Carreiras da Repartição Pessoal Civil (RPC) da Direção Administração de Recursos Humanos (DARH)
José Sá	Tenente-Coronel	Cmdt da KTM	Chefe da Repartição de Planeamento do Estado-Maior do Comando do Pessoal
José Castelhana	Tenente-Coronel	Gestão de Bens Materiais das FND no âmbito da NSPA	Chefe da Repartição de Apoio à Manutenção e Chefe da Repartição de Transportes
César Mexia	Tenente-Coronel	ChiefLogOps – QG/KFOR	Reserva de disponibilidade
Marques	Major	ChiefLogOps – QG/KFOR	ChiefLogOps – QG/KFOR
Santos Carvalho	Major	Planeamento/Execução das FND	Chefe da Repartição de Planeamento de Meios do EM/CmdLog
Patrício	Major	Planeamento/Execução das FND	Adjunto de Planeamento de meios do EM/CmdLog
Dias Carvalho	Major	Oficial Logística	Oficial Logística do 2.º Batalhão Infantaria (2BI) KTM/KFOR
Américo Pereira	Capitão	Oficial Logística	Chefe da Secção de Pessoal do Regimento de Cavalaria N.º 6
Serrudo	Capitão	Oficial Logística	Cmdt da Companhia de Comando e Serviços (CCS) da BrigMec
Nina Martins	Capitão	Oficial Finanças	A frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior
Ramos	Capitão	Oficial Finanças	Oficial Finanças do 2BI/KTM/KFOR
Sérgio Enes	Capitão	Oficial Finanças	Cmdt da Companhia de Reabastecimento e Serviços
Oliveira Miguel	Tenente	Oficial Finanças	Adjunto da Secção de Auditoria Financeira e Prestação de Contas/RA/DFin

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE E: ESTRUTURA CIVIL/MILITAR DA ORGNIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE

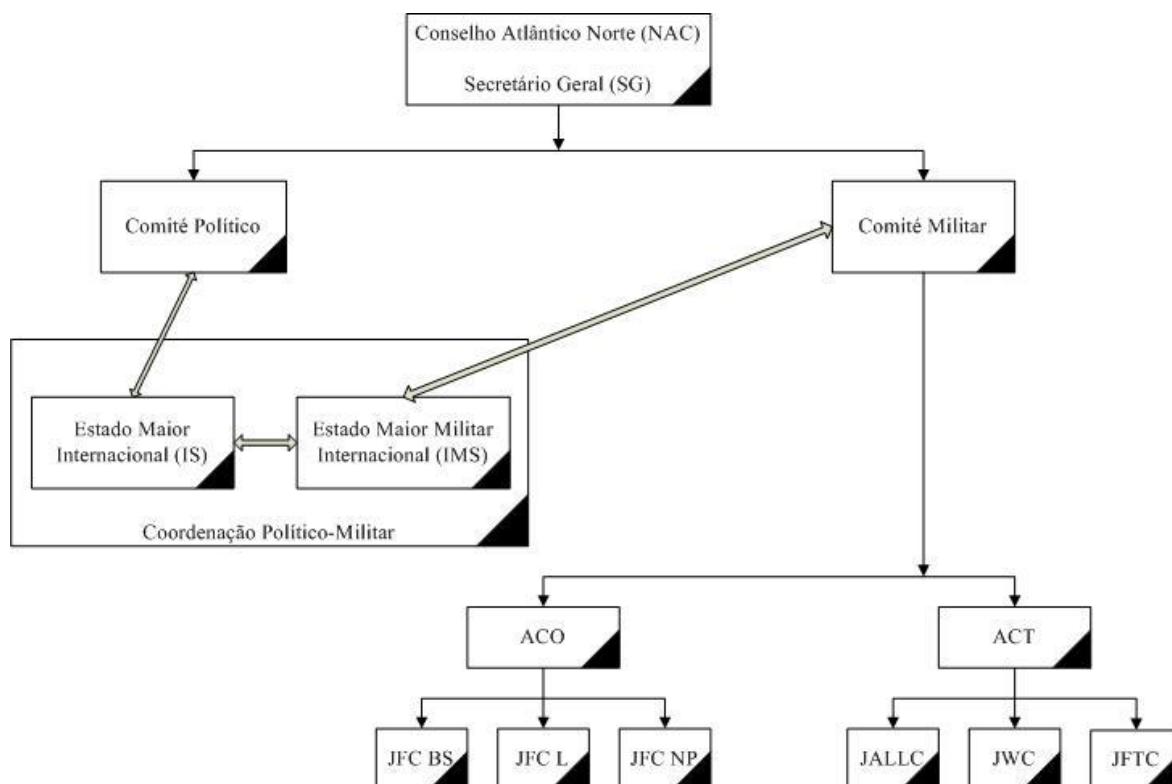


Ilustração 6 - Estrutura Civil/Militar da Organização do Tratado do Atlântico Norte

Fonte: Adaptado de Leitão et. al., 2009, p. 154

Siglas:

ACO – *Allied Command Operations*
ACT – *Allied Command for Transformation*
JALLC – *Joint Analysis and Lessons Learned Centre*
JFC BS – *Joint Force Commander Brunssum*
JFC L – *Joint Force Commander Lisbon*
JFC NP – *Joint Force Commander Nápoles*
JFTC – *Joint Force Training Centre*
JWC – *Joint Warfare Centre*

APÊNDICE F: A ESTRUTURA DE APOIO LOGÍSTICO DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE

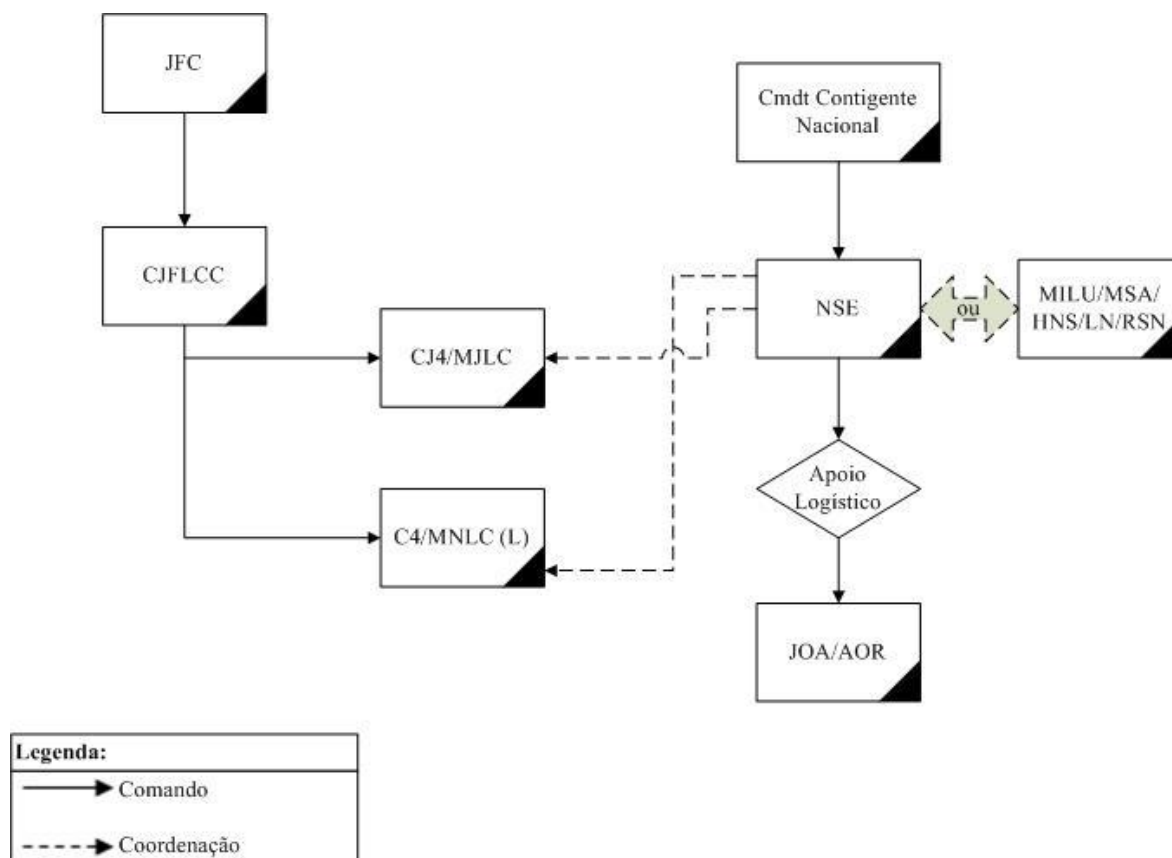


Ilustração 7 - A Estrutura de Apoio Logístico da Organização do Tratado do Atlântico Norte

Fonte: Adaptado de ALP-4.2, 2004, pp. 3-4

Siglas:

CJFLCC – *Combined Joint Force Land Component Commander*
CJ4/MJLC – *Oficial Logística da Força Conjunta e Combinada/Multinational Joint Logistic Center*
C4/MNLC (L) – *Oficial Logística da Força Combinada (componente)/Multinational Logistic Centre Land*
HNS – *Host Nation Support*
JFC – *Joint Force Commander*
JOA/AOR – *Joint Operations Area/Area of Responsibility*
LN – *Lead Nation*
MILU – *Multinational Integrated Logistic Support Units*
MSA – *Mutual Support Arrangements*
NSE – *Nation Support Element*
RSN – *Role Specialist Nation*

APÊNDICE G: LOCALIZAÇÃO DO *JOINT LOGISTIC SUPPORT GROUP HEADQUARTER* E DAS SUBUNIDADES

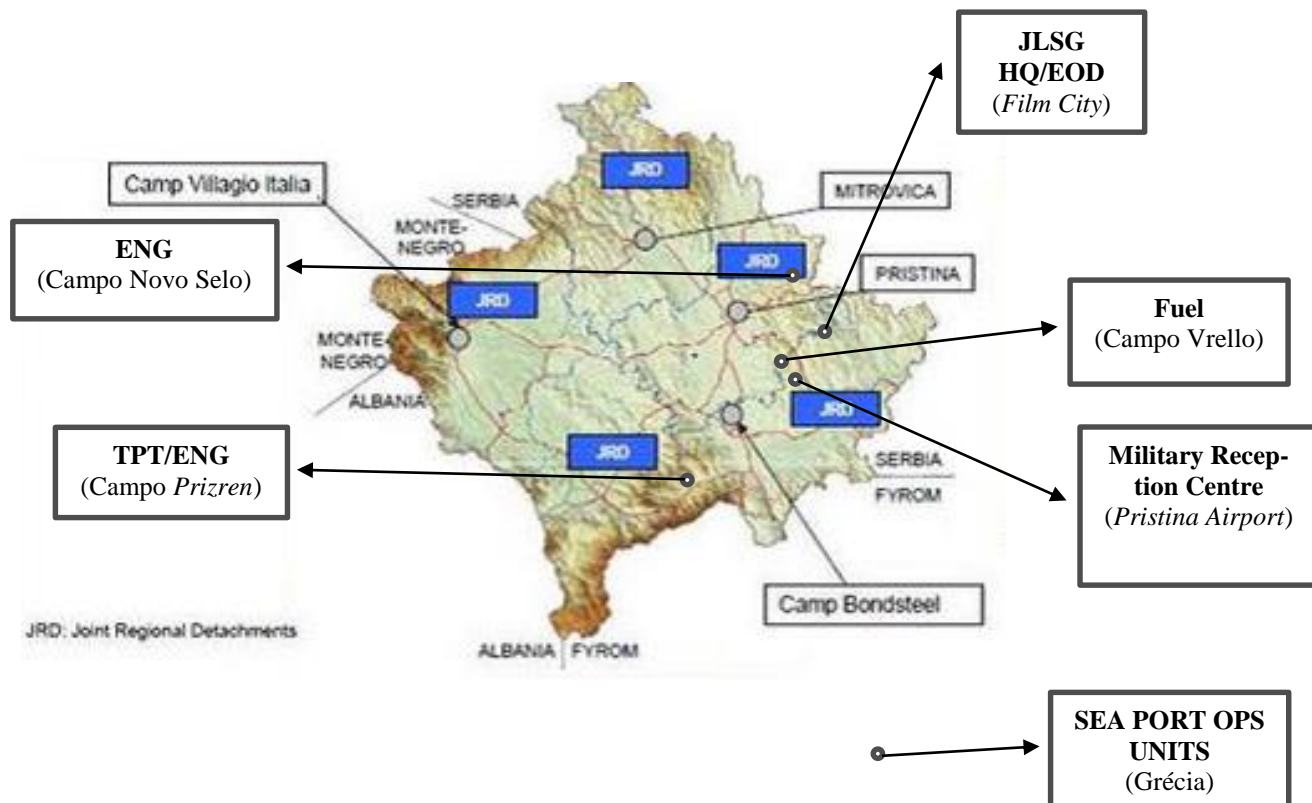


Ilustração 8 - Localização do *Joint Logistic Support Group Headquarter* e das suas Subunidades

Fonte: Adaptado de NATO, 2013

Siglas:

JLSG HQ – *Joint Logistic Support Group Headquarter*
ENG – Engenharia
EOD – *Explosive Ordenance Disposal*
TPT - Transporte

APÊNDICE H: DESPESAS COM AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NA FASE DE APRONTAMENTO

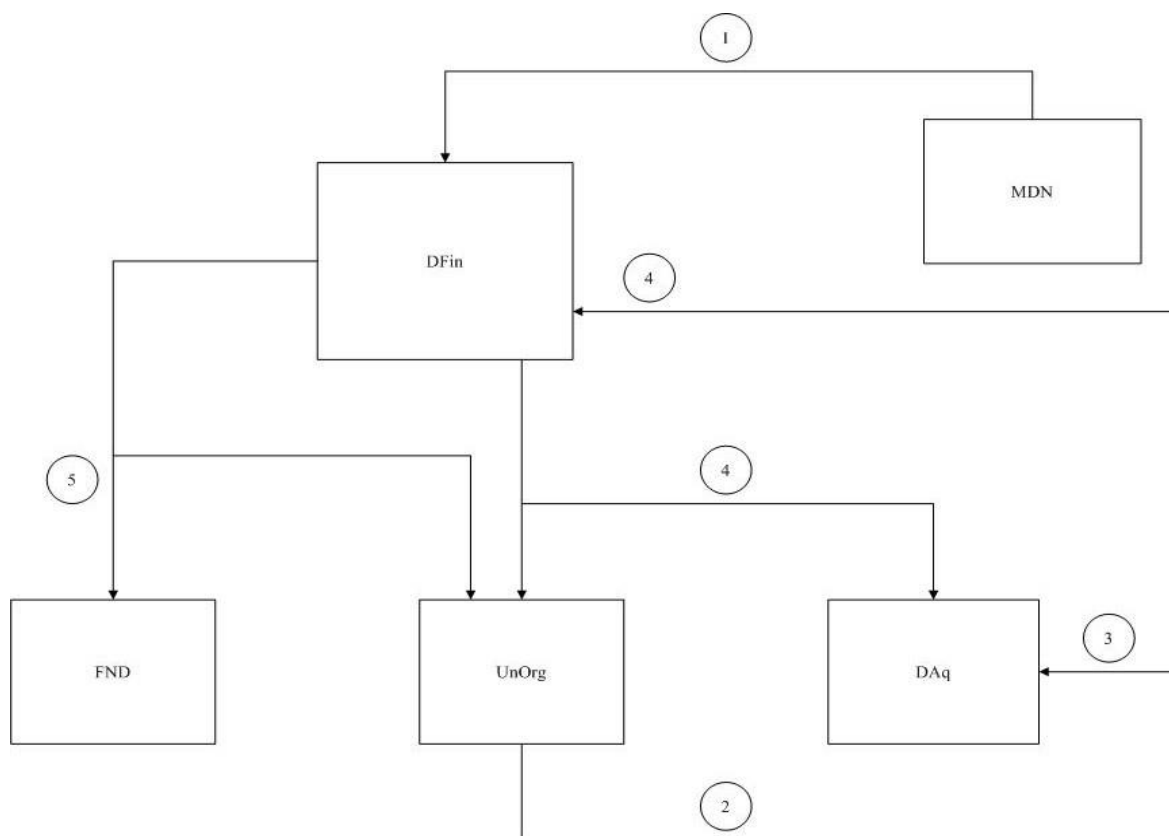


Ilustração 9 - Despesa com Aquisição de Bens e Serviços na Fase de Aprontamento

Fonte: Adaptado de Diretiva N.º 23/CEME/08

- 1** – Transferência dos meios orçamentais do MDN para o OMDN-E, com a periodicidade superiormente definida e nos termos previstos na Lei de Orçamento de Estado (LOE) e Decreto-Lei de Execução Orçamental;
- 2** – A SecLog/UnOrg organiza os processos de aquisição para elaboração e envia o Mapa de Custos até ao dia 20 de cada mês, com conhecimento ao OCAD;
- 3** – A SecLog/DAq organiza os processos de aquisição para elaboração e procede ao envio semanal do Mapa de Custos para a DFin, com conhecimento ao OCAD;
- 4** – A DFin faz a validação dos Mapas de Custos recebidos, com base nos dados das estimativas, descentralização das dotações orçamentais e conhecimento aos OCAD;
- 5** – A DFin pode proceder à realização de auditorias às respetivas FND e às UnOrg.

APÊNDICE I: DESPESAS DECORRENTES DA *HOST NATION* OU OUTROS ACORDOS INTERNACIONAIS

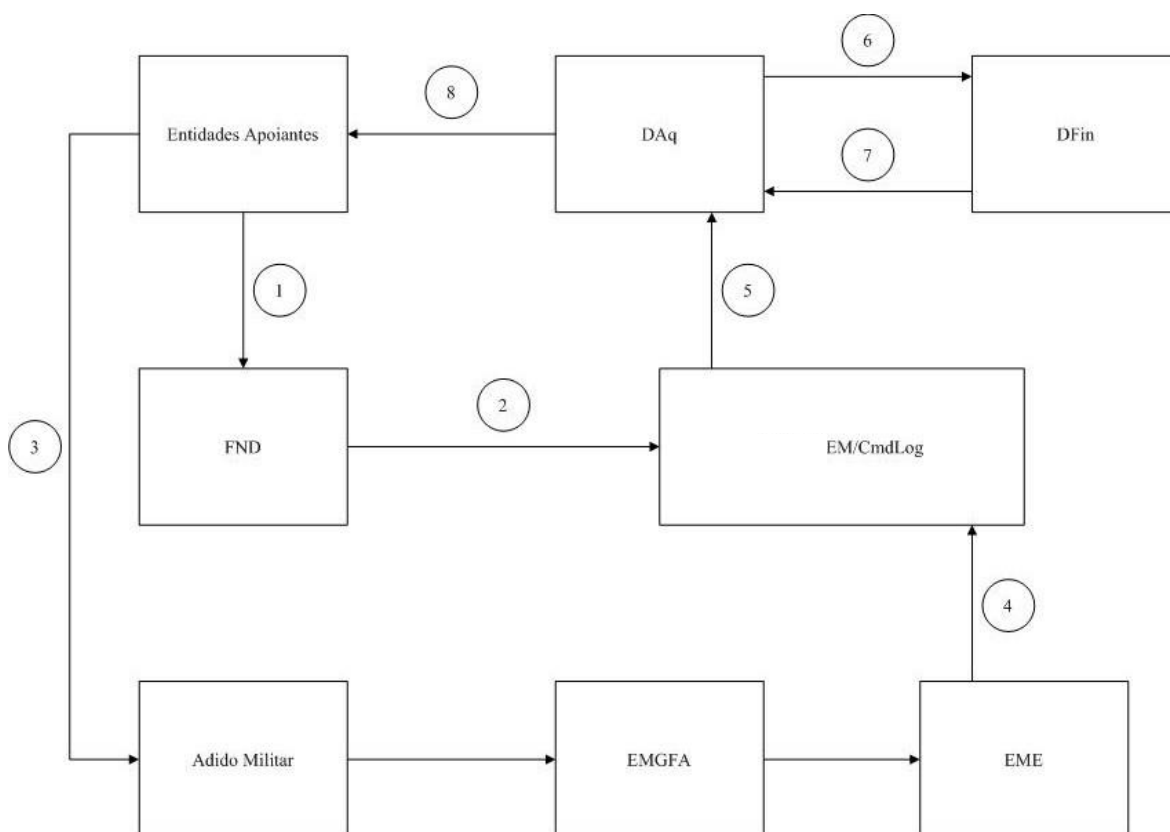


Ilustração 10 - Despesas Decorrentes da *Host Nation* ou outros Acordos Internacionais

Fonte: Adaptado de Diretiva N.º 23/CEME/08

- 1** – Entidades prestam apoio à FND no TO;
- 2** – FND recebe as faturas, valida nos termos definidos no contrato MOU/TA e envia ao EM/CmdLog, os originais validados, com conhecimentos à SecLog/UnOrg;
- 3** – As Entidades Apoiantes enviam os documentos de despesa relativos aos apoios prestados às FND no âmbito de acordos internacionais;
- 4** – O EME recebe as faturas e os documentos de despesa e envia ao EM/CmdLog;
- 5** – O EM/CmdLog analisa e controla, extrai elementos para dados estatísticos e envia os originais à DAq;
- 6** – A DAq, com base nos documentos e após conferência, elabora o Mapa de Custos e envia à RGO/DFin, até dia 20 de cada mês;
- 7** – A DFin descentraliza as dotações orçamentais, até dia 25 de cada mês, com conhecimento à RE-TPM/EM/CmdLog;
- 8** – A DAq procede à execução orçamental – Cabimento, Compromisso, Processamento, Autorização de Pagamento e Pagamento às Entidades Apoiantes.

APÊNDICE J: CONSTITUIÇÃO DO FUNDO DE MANEIO PARA SUSTENTAÇÃO NO TEATRO DE OPERAÇÕES

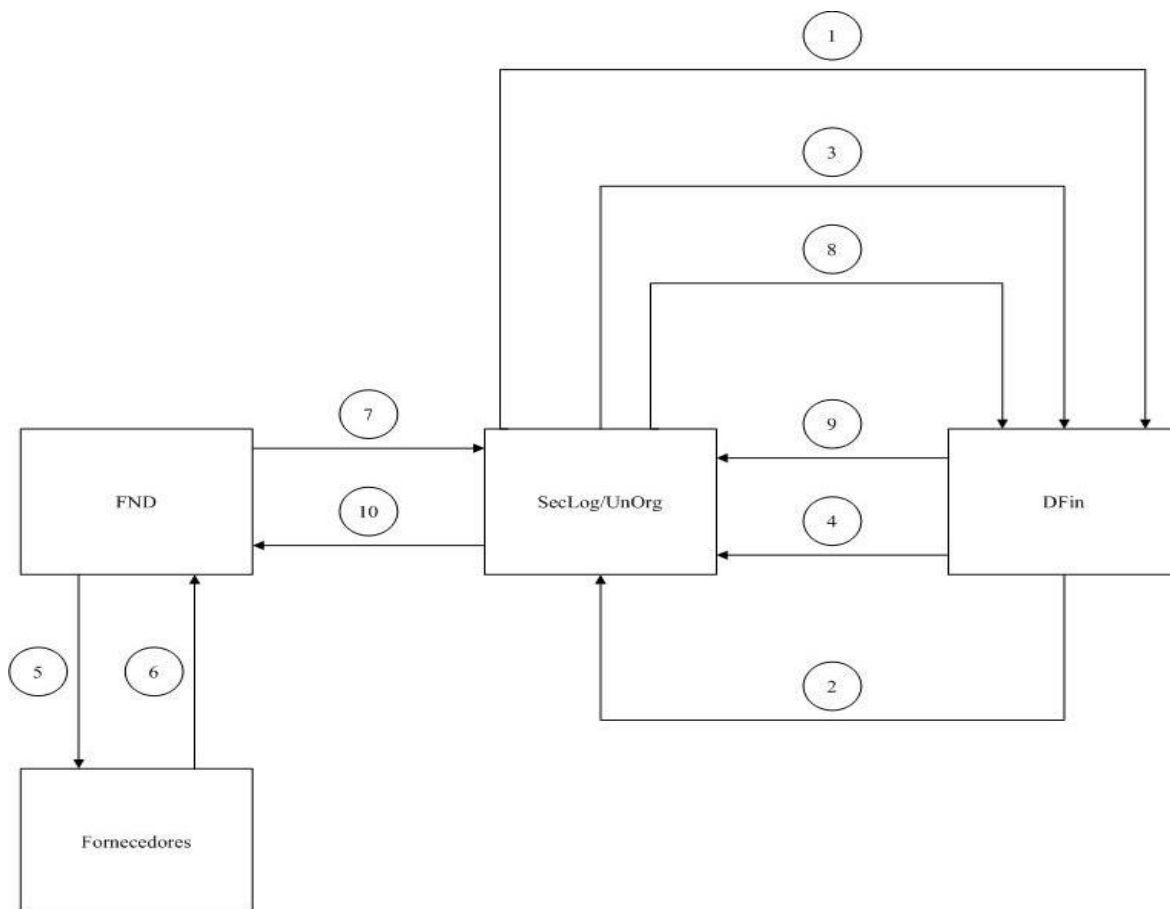


Ilustração 11 - Constituição do Fundo de Maneio: Fase Sustentação

Fonte: Adaptado de Diretiva N.º 23/CEME/08

- 1** – A SecLog/UnOrg prepara e envia à DFin, durante a fase de Aprontamento o Mapa de Custos específico para FM a disponibilizar às FND's para sustentação;
- 2** – A DFin descentraliza as dotações orçamentais para FM;
- 3** – A SecLog/UnOrg elabora o cabimento e compromisso para FM e solicita à DFin para inclusão em preparação PLC;
- 4** – A DFin faz as transferências dos meios líquidos de pagamento para a conta da SecLog/UnOrg, na Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP);
- 5** – A FND adquire os bens e serviços para satisfação das necessidades de AVCFN nos termos do Plano Administrativo-Logístico;
- 6** – A FND recebe os bens e serviços e elabora os respetivos autos;
- 7** – A FND organiza os processos de aquisição e envia os Mapa de Custos à SecLog/UnOrg, até ao quinto dia útil de cada mês, para as despesas relativas ao mês anterior;
- 8** – A SecLog/UnOrg envia até dia vinte de cada mês, os Mapas de Custos à DFin com conhecimento ao OCAD, por via eletrónica;
- 9** – A DFin faz a validação dos Mapas de Custos recebidos com base nos dados das estimativas até ao dia 25 de cada mês;
- 10** – A SecLog/UnOrg faz a reposição do FM, após elaboração dos cabimentos e compromissos com base nos Mapas de Custos enviados pela FND, inclusão dos mesmos no PLC mensal e libertação dos respetivos créditos financeiros pela RGFC/DFin, sendo que a FND deverá trimestralmente fazer a prestação de contas à SecLog/UnOrg, pelo que a DFin poderá realizar auditorias.

APÊNDICE K: CÁLCULO DO FUNDO DE MANEIO

Forças Nacionais Destacadas
Mapa de Custos – Especifico para Fundo de Maneio

Ano: 2008**TO: Missão:****UEO:**

		Fundo de Maneio
Código	Observação	
02.01.21	Outros Bens	30.000,00 €

FM = (Estimativa Anual para Sustentação/12)* 3

Exemplo:**Estimativa Anual = 120.000 €****FM para um Trimestre = (120.000 €/12)*3****FM para um Trimestre = 30.000 €**

Ilustração 12 - Cálculo do Fundo de Maneio

Fonte: Adaptado de Enes, 2014d

APÊNDICE L: GUIÃO DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Inquérito por Entrevista

AUTOR: Aspirante Aluno de Administração Militar Filipe Samuel Rodrigues Correia

ORIENTADOR: Capitão de Administração Militar Artur Manuel Vieira Saraiva

Lisboa, 2014

Guião da Entrevista

Tema: “A Estrutura Logística e Financeira no Apoio às Forças Nacionais Destacadas: Adequação, vulnerabilidades e oportunidades de mudança”

Interlocutor:

Entrevistador:

Cargo:

Data:

Hora:

Suporte:

Preâmbulo de Orientação:

No âmbito dos Trabalhos de Investigação Aplicada (TIA) e seguindo o objetivo de alcançar o grau de Mestre em Administração Militar, com o TIA subordinado ao tema “**A Estrutura Logística e Financeira no Apoio às Forças Nacionais Destacadas: Adequação, vulnerabilidades e oportunidades de mudança**” apresenta-se o guião desta entrevista.

O objetivo adstrito é recolher dados relativos aos procedimentos logísticos e financeiros relativos às diversas modalidades e opções logísticas que estão a ser efetuadas pelo Exército na sustentação de uma FND no Teatro de Operações (TO) do Kosovo.

Com o intuito de tornar a investigação mais credível, pretende-se realizar entrevistas a Oficiais do Exército que já desempenharam funções, e consequentemente, estiveram e estão ligados ao apoio logístico que é prestado a uma FND, no âmbito da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), concretamente ao TO do Kosovo. Neste pressuposto, é fundamental para a realização do trabalho de campo entrevistar V. Ex.^a.

Esta entrevista servirá como ligação entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, a fim de responder à pergunta de partida.

Nesse ensejo, sobressaem algumas questões divididas por blocos temáticos, no sentido de obter maior entendimento relativo ao tema.

Questões por Blocos Temáticos:**Bloco A: A estrutura da OTAN no apoio a uma Força Multinacional:**

1. Qual é o órgão de ligação entre a FND PRT e o Comando da OTAN?
2. Como é feita a comunicação e ligação, no âmbito logístico, entre a FND PRT com as restantes forças constituintes da KFOR?
3. Qual é o papel do *Headquarter* da KFOR/NATO face ao apoio logístico entre as forças?
4. A OTAN, no que concerne ao apoio logístico às suas forças, possui variadas modalidades, sendo elas: o *National Support Element*; a *Multinational Integrated Logistic Support Units*; a *Mutual Support Arrangements*; o *Host Nation Support*; a *Lead Nation*; a *Role Specialist Nation*; e a *Third Party Logistic Support Service*. Existe ainda a possibilidade de recorrer a agências civis como o caso da *NATO Support Agency*. Tendo em consideração estas modalidades, quais são as ligações logísticas entre a FND PRT e as respetivas modalidades de apoio logístico multinacional?
5. Na fase de sustentação, qual é o grau de dependência da FND PRT relativamente à OTAN?
6. Atualmente, qual é a responsabilidade de Portugal face ao apoio multinacional?
7. Qual é a perceção relativamente ao grau de capacidade da estrutura da OTAN no apoio à força multinacional?

Bloco B: Portugal e as opções de apoio logístico às FND:

1. No âmbito das Operações de Apoio à Paz da OTAN, as Nações participantes podem recorrer a variadas modalidades de apoio de logístico, sendo elas: o *National Support Element*; a *Multinational Integrated Logistic Support Units*; a *Mutual Support Arrangements*; o *Host Nation Support*; a *Lead Nation*; a *Role Specialist Nation*; a *Third Party Logistic Support Service*; e à agência civil *NATO Support Agency*. Neste contexto e referente ao TO do Kosovo, das possíveis modalidades de apoio logístico, qual é a mais recorrente pelas FND PRT?
2. Como é feita a ligação entre FND PRT e as autoridades do Kosovo, no que concerne ao apoio logístico da *Host Nation*?
3. Na sua opinião, o recurso ao mercado local (*Host Nation*) constitui-se como uma alternativa credível ao apoio vindo do Território Nacional e das outras modalidades de apoio logístico?
4. Face à conjuntura atual, deparámo-nos com a redução dos voos de sustentação. Quais são as consequências dessa mesma diminuição?
5. De entre a possibilidade terrestre e marítima, na sua opinião qual será a melhor alternativa aos voos de sustentação?
6. A aquisição do Campo de *Slim Lines* implicou mudanças no apoio logístico à FND PRT. Na sua opinião, quais foram as principais implicações/alterações?
7. Com a aquisição do Campo de *Slim Lines*, o consequente reforço de novas forças (Húngaras) na KTM e não constando atualmente um *National Support Element* nos quadros orgânicos da FND PRT, quais são as vantagens e pertinência da implementação de um NSE PRT?
8. Como descreve a relação e as ligações logísticas entre a FND e o *Joint Logistic Support Group*, no atual contexto?

9. Qual é a influência do *Joint Logistic Support Group* no que refere à redução dos meios logísticos das Nações?
10. Qual é a ligação existente entre o *Joint Logistic Support Group* e o *Headquarter* da OTAN?
11. Atualmente, qual é o papel do *Joint Logistic Support Group* no Teatro de Operações do Kosovo?
12. Quais são as capacidades logísticas e financeiras do *Joint Logistic Support Group*?
13. Sendo o *Joint Logistic Support Group* um Comando Logístico da KFOR, qual é o seu nível de autoridade face ao processo de apoio logístico no Teatro de Operações?
14. Na sua opinião, a estrutura do *Joint Logistic Support Group* garante viabilidade no apoio logístico multinacional?
15. Considera que o *Joint Logistic Support Group* obteve o êxito e atingiu os objetivos para que foi implementado?
16. Como todas as estruturas, o *Joint Logistic Support Group* foi implementado na KFOR com um objetivo. Neste contexto, quais são os principais objetivos do *Joint Logistic Support Group*?
17. Na sua opinião, o que pode ser melhorado e que capacidades pode ver implementadas no *Joint Logistic Support Group*?

Bloco C: A importância da *NATO Support Agency* no apoio logístico da OTAN:

1. Na sua opinião, é pertinente a recurso à *NATO Support Agency*?
2. Sendo a *NATO Support Agency* possuidora de uma capacidade negocial com possibilidade de atingir economias de escala, quais são as vantagens e desvantagens de recorrer a esta agência?
3. Quais são as implicações/restrições financeiras da FND PRT perante a *NATO Support Agency*?
4. Ao nível financeiro, quais são as vantagens em recorrer às agências civis, mais concretamente à *NATO Support Agency*?
5. Qual é o papel da OTAN, no apoio logístico e financeiro, face a esta agência civil?
6. Quais são as vantagens da inclusão de agências civis no apoio logístico da OTAN?
7. Qual é a ligação existente entre o *Joint Logistic Support Group* e a *NATO Support Agency*?

Bloco D: Especificidades financeiras para cada atividade de apoio logístico:

1. Após a aquisição do Campo de *Slim Lines*, Portugal passou a apoiar as forças Húngaras. Quais são os processos burocráticos no que concerne à parte financeira?
2. Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no Teatro de Operações?
3. Atualmente, a FND PRT remete as requisições para a Unidade Organizadora. Neste contexto, acha ser o melhor processo? Não seria mais eficaz remetê-las diretamente para a Direção de Finanças?
4. Face às várias modalidades de apoio logístico: o *National Support Element*; a *Multinational Integrated Logistic Support Units*; a *Mutual Support Arrangements*; o *Host Nation Support*; a *Lead Nation*; a *Role Specialist Nation*; a *Third Party Logistic Support Service* e a *NATO Support Agency*, quais são os aspetos diferenciadores face às tramitações financeiras?
5. Quais são as restrições financeiras impostas pela OTAN no processo logístico?

Bloco E: Modalidade mais adequada, opiniões e recomendações:

1. Face ao canal de abastecimento adotado pela FND PRT, considera que as necessidades da mesma são feitas em tempo oportuno e de uma forma eficiente e eficaz?
2. Ultimamente, a FND PRT opta por recorrer ao mercado local para garantir o apoio às suas forças. Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens deste método?
3. Com a aquisição do Campo de *Slim Lines*, Portugal passou a prestar apoio às forças lá alocadas (Húngaras). Na sua opinião, quais foram as mudanças significativas no que refere aos aspetos logísticos e financeiros?
4. Face às várias modalidades de apoio logístico: o *National Support Element*; a *Multinational Integrated Logistic Support Units*; a *Mutual Support Arrangements*; o *Host Nation Support*; a *Lead Nation*; a *Role Specialist Nation*; a *Third Party Logistic Support Service*; e a *NATO Support Agency*, quais são as diferenças ao nível dos procedimentos financeiros?
5. Na sua opinião, o atual sistema financeiro, o fundo de maneo, utilizado pelas FND é o mais adequado? Qual será a alternativa mais coerente?
6. Quais são os pontos fortes do atual apoio logístico e financeiro às FND PRT da KFOR?
7. Quais são os pontos fracos do atual apoio logístico e financeiro às FND PRT da KFOR?
8. Na sua opinião, quais são as alterações a serem feitas para que o apoio à FND PRT seja mais eficiente, eficaz e oportuno?

APÊNDICE M: CODIFICAÇÃO DO INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Quadro 3 - Codificação das Perguntas do Inquérito por Entrevista

Blocos	Pergunta de Derivada	Hipóteses	Questões	Código
Bloco A	PD1 - Qual é a capacidade da estrutura da Organização do Tratado do Atlântico Norte no TO no apoio à força multinacional?	H1 - Apesar de nas missões de âmbito OTAN competir à Nação participante prever o seu apoio logístico, a OTAN tem capacidade de garantir esse apoio multinacional.	Q1 – Qual é o órgão de ligação entre a FND PRT e o Comando da OTAN?	P1.1
			Q2 – Como é feita a comunicação e ligação, no âmbito logístico entre a FND PRT com as restantes forças constituintes da KFOR?	P1.2
			Q3 - Qual é o papel do <i>Headquarter</i> da KFOR/NATO face ao apoio logístico entre as forças?	P1.3
			Q4 - A OTAN, no que concerne ao apoio logístico às suas forças, possui variadas modalidades, sendo elas: o <i>National Support Element</i> ; a <i>Multinational Integrated Logistic Support Units</i> ; a <i>Mutual Support Arrangements</i> ; o <i>Host Nation Support</i> ; a <i>Lead Nation</i> ; a <i>Role Specialist Nation</i> ; e a <i>Third Party Logistic Support Service</i> . Existe ainda a possibilidade de recorrer a agências civis como o caso da <i>NATO Support Agency</i> . Tendo em consideração estas modalidades, quais são as ligações logísticas entre a FND PRT e as respetivas modalidades de apoio logístico multinacional?	P1.4
			Q5 - Na fase de sustentação, qual é o grau de dependência da FND PRT relativamente à OTAN?	P1.5
			Q6 – Atualmente, qual é a responsabilidade de Portugal face ao apoio multinacional?	P1.6
			Q7 – Qual é a perceção relativamente ao grau de capacidade da estrutura da OTAN no apoio à força multinacional?	P1.7

Bloco B	PD2 - Qual é a razão pela qual Portugal tem vindo a deixar de optar pelo apoio logístico a partir do Território Nacional?	H2 - Nas missões do âmbito OTAN, Portugal pode recorrer a diversas modalidades de apoio logístico na sua fase de sustentação.	Q1 – No âmbito das Operações de Apoio à Paz da OTAN, as Nações participantes podem recorrer a variadas modalidades de apoio de logístico, sendo elas: o <i>National Support Element</i> ; a <i>Multinational Integrated Logistic Support Units</i> ; a <i>Mutual Support Arrangements</i> ; o <i>Host Nation Support</i> ; a <i>Lead Nation</i> ; a <i>Role Specialist Nation</i> ; a <i>Third Party Logistic Support Service</i> ; e à agência civil <i>NATO Support Agency</i> . Neste contexto e referente ao TO do Kosovo, das possíveis modalidades de apoio logístico, qual é a mais recorrente pelas FND PRT?	P2.1
			Q2 - Como é feita a ligação entre FND PRT e as autoridades do Kosovo, no que concerne ao apoio logístico da <i>Host Nation</i> ?	P2.2
			Q3 - Na sua opinião, o recurso ao mercado local (<i>Host Nation</i>) constitui-se como uma alternativa credível ao apoio vindo do Território Nacional e das outras modalidades de apoio logístico?	P2.3
			Q4 - Face à conjuntura atual, deparámo-nos com a redução dos voos de sustentação. Quais são as consequências dessa mesma diminuição?	P2.4
			Q5 – De entre a possibilidade terrestre e marítima, na sua opinião qual será a melhor alternativa aos voos de sustentação?	P2.5
			Q6 - A aquisição do Campo de <i>Slim Lines</i> , implicou mudanças no apoio logístico à FND PRT. Na sua opinião, quais foram as principais implicações/alterações?	P2.6
			Q7 – Com a aquisição do Campo de <i>Slim Lines</i> , o consequente reforço de novas forças (Húngaras) na KTM e não constando atualmente um <i>National Support Element</i> nos quadros orgânicos da FND PRT, quais são as vantagens e pertinência da implementação de um NSE PRT?	P2.7
			Q8 – Como descreve a relação e as ligações logísticas entre a FND e o <i>Joint Logistic Support Group</i> , no atual contexto?	P2.8

			Q9 – Qual é a influência do <i>Joint Logistic Support Group</i> , no que refere à redução dos meios logísticos das Nações?	P2.9
			Q10 - Qual é a ligação existente entre o <i>Joint Logistic Support Group</i> e o <i>Headquarter</i> da OTAN?	P2.10
			Q11 – Atualmente, qual é o papel do <i>Joint Logistic Support Group</i> no Teatro de Operações do Kosovo?	P2.11
			Q12 – Quais são as capacidades logísticas e financeiras do <i>Joint Logistic Support Group</i> ?	P2.12
			Q13 – Sendo o <i>Joint Logistic Support Group</i> um Comando Logístico da KFOR, qual é o seu nível de autoridade face ao processo de apoio logístico no Teatro de Operações?	P2.13
			Q14 – Como todas as estruturas, o <i>Joint Logistic Support Group</i> foi implementado na KFOR com um objetivo. Neste contexto, quais são os principais objetivos do <i>Joint Logistic Support Group</i> ?	P2.14
			Q15 – Na sua opinião, a estrutura do <i>Joint Logistic Support Group</i> garante viabilidade ao apoio logístico multinacional?	P2.15
			Q16 – Considera que o <i>Joint Logistic Support Group</i> , obteve o êxito e atingiu os objetivos para que foi implementado?	P2.16
			Q17 – Na sua opinião, o que pode ser melhorado e que capacidades pode ver implementadas no <i>Joint Logistic Support Group</i> ?	P2.17
Bloco C	PD3 - Qual é a importância da <i>NATO Support Agency</i> no atual modelo de apoio logístico da Organização do	H3 - A OTAN, comporta um conjunto significativo de organizações e agências vocacionadas para a Produção Logística	Q1 - Na sua opinião, acha pertinente o recurso à <i>NATO Support Agency</i> ?	P3.1
			Q2 - Sendo a <i>NATO Support Agency</i> possuidora de uma capacidade negocial com possibilidade de atingir a economias de escala, quais são as vantagens e desvantagens de recorrer a esta agência?	P3.2

	Tratado do Atlântico Norte?	e a contratação de bens e serviços, cujos resultados são de grande importância para as FND nos TO.	Q3 – Quais são as implicações/restrições financeiras da FND PRT perante a <i>NATO Support Agency</i> ?	P3.3
			Q4 – Ao nível financeiro, quais são as vantagens em recorrer às agências civis, mais concretamente à <i>NATO Support Agency</i> ?	P3.4
			Q5 - Qual é o papel da OTAN, no apoio logístico e financeiro, face a esta agência civil?	P3.5
			Q6 – Quais são as vantagens da inclusão de agências civis no apoio logístico da OTAN?	P3.6
			Q7 – Qual é a ligação existente entre o <i>Joint Logistic Support Group</i> e a <i>NATO Support Agency</i> ?	P3.7
Bloco D	PD4 - Quais são as especificidades financeiras para cada atividade de apoio logístico?	H4 - Não existem diferenças significativas no que diz respeito aos procedimentos financeiros quando se opta por diferentes modalidades de apoio.	Q1 - Após a aquisição do Campo de <i>Slim Lines</i> , Portugal passou a apoiar as forças Húngaras. Quais são os processos burocráticos no que concerne à parte financeira?	P4.1
			Q2 - Quais são as principais dificuldades que surgem nos fluxos financeiros à sustentação no Teatro de Operações?	P4.2
			Q3 - Atualmente, a FND PRT remete as requisições para a Unidade Organizadora. Neste contexto, acha ser o melhor processo? Não seria mais eficaz remetê-las diretamente para a Direção de Finanças?	P4.3
			Q4 – Face às várias modalidades de apoio logístico: o <i>National Support Element</i> ; a <i>Multinational Integrated Logistic Support Units</i> ; a <i>Mutual Support Arrangements</i> ; o <i>Host Nation Support</i> ; a <i>Lead Nation</i> ; a <i>Role Specialist Nation</i> ; a <i>Third Party Logistic Support Service</i> e a <i>NATO Support Agency</i> , quais são os aspetos diferenciadores face às tramitações financeiras?	P4.4
			Q5 - Quais são as restrições financeiras impostas pela OTAN no processo logístico?	P4.5

Bloco E	PD5 - Qual é a modalidade de apoio logístico que mais se adequa ao Exército para sustentação de uma Força Nacional Destacada?	H5 - Avaliando todos os aspetos, no que respeita à eficiência e eficácia das modalidades de apoio logístico, a modalidade que mais se adequa a uma FND, será a recorrência ao mercado local.	Q1 – Face ao canal de abastecimento adotado pela FND PRT, considera que as necessidades da mesma são feitas em tempo oportuno e de uma forma eficiente e eficaz?	P5.1
			Q2 - Ultimamente, a FND PRT opta por recorrer ao mercado local para garantir o apoio às suas forças. Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens deste método?	P5.2
			Q3 - Com a aquisição do Campo de <i>Slim Lines</i> , Portugal passou a prestar apoio às forças lá alocadas (Húngaras). Na sua opinião, quais foram as mudanças significativas no que refere aos aspetos logísticos e financeiros?	P5.3
			Q4 – Face às várias modalidades de apoio logístico: o <i>National Support Element</i> ; a <i>Multinational Integrated Logistic Support Units</i> ; a <i>Mutual Support Arrangements</i> ; o <i>Host Nation Support</i> ; a <i>Lead Nation</i> ; a <i>Role Specialist Nation</i> ; a <i>Third Party Logistic Support Service</i> ; e a <i>NATO Support Agency</i> , quais são as diferenças ao nível dos procedimentos financeiros?	P5.4
			Q5 – Na sua opinião, o atual sistema financeiro, o fundo de maneo, utilizado pelas FND é o mais adequado? Qual será a alternativa mais coerente?	P5.5
			Q6 – Quais são os pontos fortes do atual apoio logístico e financeiro às FND PRT da KFOR?	P5.6
			Q7 – Quais são os pontos fracos do atual apoio logístico e financeiro às FND PRT da KFOR?	P5.7
			Q8 – Na sua opinião, quais são as alterações a serem feitas para que o apoio à FND PRT seja mais eficiente, eficaz e oportuno?	P5.8

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE N: INQUÉRITOS POR ENTREVISTA BLOCO A - A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE NO APOIO A UMA FORÇA MULTINACIONAL

Quadro 4 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco A

Código	Oficiais Finanças da FND PRT/KTM/KFOR			
	Capitão AdMil Nina Martins (set12 a mar13)	Capitão AdMil Ramos (set13 a abr14)	Capitão AdMil Enes (mar12 a set12)	Ten AdMil Miguel (set11 a mar12)
P1.1	“O Oficial Finanças, não tem necessidade de ligação com a estrutura da OTAN, só em casos excepcionais, é que existe algumas <u>solicitações ao J4 e ao JLSG no que refere a exercícios e necessidades de transportes</u> . Atualmente, a FND PRT ao nível logístico depende do <u>TN</u> ”.	“A <u>ligação</u> é feita <u>através da Cadeia de Comando</u> . Contudo, no âmbito de autoridade técnica, existem <u>dois, os órgãos principais de ligação: o HQ KFOR J4 e o HQ KFOR JLSG</u> ”.	“Ao nível <u>logístico</u> , a <u>ligação</u> era feita através do <u>Oficial de Ligação</u> , sendo que o <u>Oficial Finanças</u> correspondia diretamente ao <u>J8</u> ”.	“O órgão de ligação entre FND PRT e o Comando da OTAN, no que concerne à <u>área logística é o Joint logistic Support Group</u> . Existe ainda o <u>J8 Finance</u> , que é órgão de <u>ligação</u> para a área <u>financeira</u> ”.
P1.2	“Sempre que existe a necessidade de <u>apoio das outras forças, a ligação é feita via canal de comando ou canal logístico</u> . No que refere à parte <u>financeira</u> , todos os serviços eram cobrados conforme as tabelas em vigor nos respetivos campos, bem como as Nações que recorriam ao nosso apoio também cobrávamos os preços já	“ <u>Reuniões formais</u> e outros informais, contactos telefónicos, e-mail”.	“Esta ligação é feita <u>com o nosso Oficial Logística que corresponde diretamente com os S4 dos outros Batalhões</u> . Apesar de Portugal não possuir um NSE, esta ligação também <u>poderá ser</u> efetuada entre o <u>nosso Oficial Logística e o NSE das restantes forças</u> ”.	“A ligação é feita <u>diretamente entre Forças para situações de vida corrente e normal funcionamento</u> . Em situação de <u>operações é feito através do JLSG/Comando NATO</u> ”.

	estipulados em tabelas. Para o <u>pagamento</u> , este era feito <u>através de STANAGS</u> , em que era emitido ao NSE do país que recorreu ao serviço e vice-versa, ou seja, quando eramos nós a prestar os serviços, a força emitia um SATANAG com os valores já confirmados pelo <u>Oficial Finanças ou NSE</u> deles nós apenas cobrávamos o serviço”.			
P1.4	<p>“Tendo em conta todas as modalidades de apoio, no Kosovo a <u>mais frequente é recorrer à NSPA no que refere ao fornecimento de combustível</u>, sendo que quem faz o pagamento é o CmdLog uma vez que a NSPA envia as faturas para Portugal. No que refere às <u>restantes modalidades, na minha experiência não recorremos</u> a elas. Contudo, recorremos a outras forças no que refere a <u>necessidades pontuais</u>”.</p> <p>“No que refere ao HNS, esta tem a ver com serviços que são prestados ou que a HN se compromete a prestar, pelo que <u>acho que atualmente não existe ligação à HNS</u>. Apesar</p>	<p>“<u>Contratos estabelecidos com as Autoridades Portuguesas, a Eclipse-Foodservice International, LLC (Eclipse)</u>, garante à KTM, o serviço de alimentação, a manutenção de diversos equipamentos e prestação de outros serviços; <u>Portugal, como Lead Nation do Campo Slim Lines, é responsável pelo 2º Nível de Apoio Logístico, estabelecendo com as autoridades Húngaras MoU/TA; recorrência à Host Nation Support (HNS), e ao mercado local para adquirir artigos</u>; No que diz respeito a agências civis, existe apenas <u>um contrato com a NSPA</u></p>	<p>“Quando um país é apoiado por um NSE, o <u>Cmdt do NSE responde-se diretamente com o S4 do nosso Batalhão ou com o Chief of Staff</u>. No que se refere ao apoio da <u>MILU, da MAS e da RSN, não existe nenhum apoio</u>. Ao nível da <u>HNS tínhamos um MOU para o fornecimento da eletricidade, através da rede elétrica do Kosovo e da água</u>. No que refere à <u>Lead Nation</u>, não era responsável por nenhum artigo mas <u>beneficiávamos do serviço de ROLE 3</u>. Ao nível da <u>TPLSS existia um contrato com a empresa Eclipse para garantir a manutenção do campo, lavan-</u></p>	<p>“No TO do Kosovo, existem várias modalidades de apoio, nomeadamente: <u>Nacional Logistic – Portugal</u> assegura os <u>abastecimentos e serviços à sua força; Resources in JOA – Portugal</u> <u>adquire</u> grande parte das suas <u>necessidades no mercado local</u>, e ainda <u>água</u> da rede, <u>energia elétrica e mão-de-obra civil</u>. (penso que pode ser <u>Host Nation Support</u>); Mutual Support Arrangements – Portugal com a Hungria, garante o apoio logístico nas áreas de alimentação, alojamento e lavandaria; <u>Third Party Logistic Support Service – Portugal com a Eclipse</u>, garante a manutenção do campo,</p>

	de <u>meados de 2011</u> deixarmos de ter geradores e passarmos a ter <u>ligação à rede elétrica do Kosovo e à água</u> estas <u>não se ligam com a HNS</u> , pois <u>penso que os contratos são feitos com empresas locais</u> ”.	<u>para Abastecimento de Combustível</u> . Pode-se sempre <u>recorrer ao HQ KFOR J4 e ao HQ KFOR JLSG para apoio em relação a assuntos e tarefas da competência destes órgãos</u> ”.	<u>daria, alimentação e fornecimento de internet</u> . Da agência <u>NSPA recebíamos o gasóleo</u> ”.	lavandaria, alimentação e fornecimento de gasóleo; NATO Support Agency – Portugal compra <u>gasóleo</u> a preços que sozinho não conseguia”.
P1.5	“ <u>Não existe nenhuma dependência</u> , ou seja, o apoio é todo firmado pelo Exército Português, sendo este que faz o contrato com as empresas, neste âmbito a dependência é toda do Território Nacional”.	“Com a <u>NSPA para o reabastecimento de Combustível</u> ”.	“Existe <u>dependência</u> ao nível do reabastecimento dos <u>artigos da Classe III G</u> ”.	“Ao nível <u>financeiro</u> a <u>dependência</u> é praticamente <u>nula</u> . Ao <u>nível logístico</u> a <u>dependência é reduzida</u> no dia-a-dia, mas pode numa eventualidade ser maior, ou seja, numa situação fora de operações, as necessidades são pontuais, como transporte de militares em TP, reconhecimentos por helicóptero. Em situação de <u>operações</u> <u>as necessidades e dependência podem ser muito maiores</u> ”.
P1.6	“Atualmente as <u>responsabilidades de Portugal</u> no apoio multinacional prende-se em muito com as <u>responsabilidades das Nações que tem campos no Kosovo</u> , ou seja, com a aquisição do campo e estando as forças Húngaras lá albergadas, é <u>responsabilidade de Portugal assegurar os bens e serviços para a manutenção do campo e</u>	“Portugal, caso seja solicitado, <u>apoia outras forças, dentro das suas capacidades</u> , sem nunca comprometer o cumprimento da sua missão. <u>Como Lead Nation do Campo Slim Lines, é responsável por garantir o apoio ao Contingente Húngaro</u> ”.	“Face ao apoio multinacional <u>Portugal fornece artigos da Classe III G</u> , sempre que as operações o implicam. Fornece ainda, às <u>forças que solicitam ou ficam albergadas no nosso campo, todos os serviços referentes à alimentação, lavandaria, alojamento entre outros</u> ”.	“ <u>Portugal</u> tem um papel importante no <u>apoio logístico à Força Húngara</u> , garantindo-lhes <u>alojamento, alimentação, serviço de lavandaria e fornecimento de gasóleo</u> . Mas, face à proximidade ao HQ KFOR o apoio logístico é estratégico, <u>numa eventualidade, pode apoiar diretamente o Quartel-General da KFOR</u> ”.

	<p><u>prestação de apoio às forças Húngaras</u>. Contudo, o contingente Húngaro é que tem de salvaguardar o seu apoio. Atualmente, Portugal estabeleceu um MOU com o contingente Húngaro em que nós <u>apoiamos os Húngaros no que refere à Alimentação, Combustível, Lavandaria e Dormitório</u>, sendo que eles depois pagam-nos os serviços prestados por STANAG. Por vezes também <u>podemos apoiar outras forças que venham pedir apoio</u>”.</p>			
P1.7	<p>“No que refere à capacidade da OTAN no apoio à força multinacional, esta <u>não intervém muito</u>, visto que a própria OTAN define que as Nações são responsáveis pelo seu apoio logístico, podendo para isso recorrer ao Território Nacional, a MOU ou a Acordos com outras Nações”.</p>	<p>“<u>Neste momento a capacidade é boa</u>”.</p>	<p>“O grau de <u>capacidade prende-se com o Joint Logistic Support Group</u>, em que este é o órgão coordenador que gere o apoio e os meios que as forças possuem, e através das relações dos meios, é que vai redistribuir o esforço de uma Nações em relação a outras, solicitando que determinada Nação por possuir mais capacidade a esse nível vai ser essa Nação a prestar o apoio”.</p>	<p>“O atual conceito NATO para a logística é de uma <u>responsabilidade coletiva (NATO e Nações)</u>, pelo que a responsabilidade partilhada, com ganhos de eficiência e economias de escala, resultam de uma efetiva coordenação e integração da logística multinacional. De realçar que as Nações devem assegurar os recursos necessários às suas Forças, e são elas que solicitam e estabelecem os acordos necessários e não a NATO”.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 5 - Respostas dos Oficiais de Logística ao Bloco A

Código	Oficiais Logística da FND PRT/KTM/KFOR		
	Major Inf Carvalho (set13 a abr14)	Capitão Cav Pereira (mar12 a set12)	Capitão Art Serrudo (set12 a mar13)
P1.1	<p>“A <u>ligação</u> entre a força e o Comando é naturalmente realizada <u>através da Cadeia de Comando</u>. Contudo, no âmbito de autoridade técnica, existem sempre os contactos formais e informais (diretos), para a resolução de tarefas, assuntos, problemas, etc. Neste caso, podem considerar-se <u>dois, os órgãos principais de ligação</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>HQ KFOR J4</u> para planeamento, principalmente para operações; - <u>HQ KFOR JLSG</u> para execução, porque é este órgão que assegura o 3º Nível de Apoio Logístico (coordena 1º e 2º níveis logísticos das Forças da KFOR e emprega os seus meios orgânicos), destacando-se as seguintes tarefas: <u>RSOM</u> (Reception, Staging and Onward Movement) – APOD, SPOD; <u>Abastecimento combustível</u> – NSPA; <u>Transporte</u> - pedido de apoio (transporte, recuperação de viaturas, etc.); <u>ENG Support/EOD Support</u>”. 	<p>“A ligação é feita com o <u>Joint Logistic Support Group</u> que pertence ao QG da OTAN”.</p>	<p>“Para apoio <u>logístico</u>, a <u>ligação</u> é feita diretamente entre o <u>S4/KTM (Força Portuguesa)</u> e o <u>J4/KFOR (NATO)</u> e/ou o <u>JLSG</u> (Joint Logistic Support Group)”.</p>
P1.2	<p>“<u>Meetings formais/oficiais</u> (ex.: NSE/JLSG Meeting e APOD Operators Committee (AOC) meeting que são realizados mensalmente) e outros informais, contactos telefónicos, e-mail”.</p>	<p>“Para o <u>apoio</u> era com <u>Joint Logistic Support Group</u>. Contudo mantinha-se uma ligação com o <u>J4 para os movimentos de tropas, por questões de planeamento</u>”.</p>	<p>“A comunicação e ligação de âmbito logístico são feitas diretamente <u>entre os S4 das diversas Forças da KFOR no TO</u>”.</p>

<p>P1.4</p>	<p>“As necessidades logísticas da Força são asseguradas de acordo com o fluxo logístico, com base no Sistema Logístico Nacional, tendo em consideração as Normas de Execução Permanente (NEP) difundidas pelo CmdLog, no âmbito da autoridade técnica que lhe foi delegada e os procedimentos aplicáveis dos planos Administrativo-Logístico “OPERACIONAL” e “EDREV”, do CFT, com a classificação de RESERVADO, salientando-se o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em consequência de contratos estabelecidos com as Autoridades Portuguesas, a Eclipse-Foodservice International, LLC (Eclipse), garante à KTM, no Campo Slim Lines, o serviço de alimentação (catering está incluído), a manutenção de diversos equipamentos e prestação de outros serviços (nomeadamente limpeza e recolha de lixo); - Sendo a KTM uma Força combinada, <u>Portugal, como Lead Nation do Campo Slim Lines, é responsável pelo 2º Nível de Apoio Logístico, estabelecendo com as autoridades Húngaras MoU/TA</u>, exceto para as funções e serviços exclusivamente de responsabilidade nacional, os quais: Definem os princípios, competências, responsabilidades e procedimentos relativos ao apoio logístico a prestar, no Campo, pela Força 	<p>“Mantem-se <u>ligação com a NSPA, que é um órgão do Joint Logistic Support Group</u> e com a <u>Eclipse</u> ao nível da <u>contratação de serviços</u>. No que refere ao <u>Host Nation Support</u>, <u>este está ligado ao J4 da KFOR, sendo que Portugal mantém acordos com a Macedónia e o Kosovo</u>, em que tudo que é artigos para a sustentação das forças, não se pagam taxas alfandegárias na passagem das fronteiras”.</p> <p>“Existe uma <u>relação com a NSPA no que concerne ao fornecimento de combustíveis</u> à FND. Futuramente a NSPA irá providenciar outros serviços como fornecimento de água e evacuação de resíduos de esgotos. A <u>NATO/UN tem um acordo</u> ao nível <u>aduanheiro/alfandegário com a Macedónia (FYROM) e o Kosovo</u>, acordo pelo qual bens e mercadorias estão isentos de taxas. Este <u>assunto é tratado pelo J4/KFOR</u> (Host Nation)”.</p>	<p>“Portugal <u>não tem implementado no TO o NSE</u>, pelo que é a própria Força que desempenha esse papel. De realçar, que Portugal ainda se <u>constitui como Host Nation no Campo Slim Lines</u> e de <u>Lead Nation na KTM</u>. No que refere aos <u>combustíveis</u>, este é <u>fornecido</u> a Portugal, no TO pela <u>NSPA</u>”.</p>
--------------------	--	--	---

	<p>Portuguesa às Forças Húngaras; Determina os princípios, estrutura, procedimentos e acordos.</p> <p>Em relação à <u>Host Nation Support (HNS)</u>, <u>a força recorre ao mercado local para adquirir artigos</u>, de acordo com o definido superiormente em termos nacionais ou contrata empresas civis, nomeadamente para a realização de trabalhos no campo ou para outro tipo de necessidades de apoio.</p> <p>No que diz respeito a agências civis, existe apenas <u>um contrato com a NSPA para Abastecimento de Combustível</u>. No entanto, existe sempre a possibilidade de recorrer a esta agência, para satisfazer outras necessidades, dado que a NSPA tem inúmeras capacidades de apoio. Contudo, pode-se sempre <u>recorrer ao HQ KFOR J4 e ao HQ KFOR JLSC para apoio em relação a assuntos e tarefas da competência destes órgãos</u>”.</p>		
P1.5	<p>“Só com a <u>NSPA para Abastecimento de Combustível</u>”.</p>	<p>“Nenhuma”.</p>	<p>“A sustentação da Força é uma responsabilidade Nacional, pelo que a <u>OTAN apenas</u> serve de “chapéu” para <u>abrir as fronteiras na entrada das mercadorias e produtos para a sustentação da Força</u>.</p> <p>“Se o país (Portugal) tiver algum tipo de problema na sustentação da Força no TO, pode ser pedido o apoio à <u>OTAN</u>”.</p>

			que <u>avaliará a situação e disponibilidade e apoiará no que for possível</u> , normalmente com custos para o país, porque a sustentação da Força é sempre uma responsabilidade Nacional”.
P1.6	<p>“Portugal tem apenas que garantir o apoio logístico à sua força, porque o KTM é uma unidade operacional. <u>Caso seja solicitado, poderá sempre apoiar outras forças, dentro das suas capacidades</u>, sem nunca comprometer o cumprimento da sua missão”.</p> <p>“<u>Portugal, como Lead Nation do Campo Slim Lines, é responsável por garantir o apoio ao Contingente Húngaro</u>”..</p>	<p>“<u>Cumprir com o MOU que possui com as forças Húngaras</u> e fazer face a pedidos extraordinários por parte de forças que ficam acantonadas em Slim Lines. Face às nossas capacidades de apoio logístico, o <u>Joint Logistic Support Group pode solicitar-nos para prestarmos apoio a outras forças</u>, sendo que esse apoio acarreta os custos”.</p>	<p>“A perspectiva é sempre que todos juntos somos mais fortes do que sós, ou seja, cada contingente pode contribuir com uma ou mais capacidades, que os outros poderão não ter e colocá-la ao dispor do todo (KFOR)”.</p>
P1.7	<p>“<u>Neste momento a capacidade é boa</u>. Contudo quando decorrer <u>a redução de tropas na KFOR</u>, caso exista a retração de algumas das atuais forças de apoio, esta <u>capacidade será com certeza mais reduzida</u>”.</p>	<p>“Em <u>apoios pontuais, principalmente ao nível dos transportes para a rendição das forças</u>”.</p>	<p>“A <u>OTAN dispõe de capacidades e meios suficientes para apoiar as Forças</u>, na vertente das Operações, essencialmente <u>através do JLSG</u>”.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 6 - Respostas dos Comandantes da KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion ao Bloco A

Código	Cmdt's da FND PRT/KTM/KFOR	
	Tenente-Coronel Inf Teixeira (mar09 a set09)	Tenente-Coronel Inf Sá (mar12 a set12)
P1.1	“Não existe um patamar intermédio, a <u>ligação é estabelecida entre a força e o Comando OTAN</u> ”.	“O órgão de <u>ligação</u> é entre o <u>Comandante da Força Nacional Destacada Portuguesa e o Comando da OTAN</u> , sendo que a FND está sob Controlo Operacional do Comandante da KFOR”.
P1.2	“Em <u>primeira instância, é feita pelos Comandantes</u> , depois <u>entre as partes logísticas</u> . Contudo, sempre que existe a envolvimento de custos, é feito com a anuência de Portugal. Não existe nenhum canal. Se existir é pontual”.	“ <u>Não existe grande ligação</u> , sendo que em <u>casos pontuais</u> esta pode ser feita <u>entre os Comandantes e o Oficial Logística, para questões logísticas</u> e com o <u>Oficial Finanças para questões de pagamento e recebimento</u> . De realçar, que a KTM pode ficar sob Controlo Tático de outras forças”.
P1.3	“Atualmente, no Kosovo somos a Reserva da KFOR e sempre que existia a necessidade da envolvimento das forças Portuguesas noutra área, teria de existir previamente uma coordenação de ordem logística, para a sustentação da força. Contudo, se o Batalhão saísse como um todo era criada uma autossustentação, sendo que <u>não existiria nenhuma intervenção por parte do Headquarter</u> , o mecanismo criado era coordenado entre as forças”.	“Não é quase nenhum. No que refere à KTM, existiam <u>ligações com o JLSG concretamente ao nível da Companhia de Engenharia e EOD</u> e para o <u>transporte de pessoal</u> na rendição da força”.
P1.4	“Todo o <u>suporte logístico era da responsabilidade da Nação</u> , para além disso <u>recorria-se ao mercado local</u> , claro com a respetiva autorização de Portugal para que se procede-se a tal aquisição. Com <u>aquisição/receção do campo</u> , maior parte do <u>apoio</u> passou a ser <u>garantido pela empresa que apoiava os Ingleses, pelo mercado local e Território Nacional</u> ”.	“No TO do Kosovo apenas existe <u>ligação com a Host Nation Support</u> , sendo que esta é feita com a <u>Macedónia</u> onde está instalado o Centro de Coordenação com a Host Nation, a <u>Third Party Logistic Support Service</u> mais concretamente através do <u>contrato</u> existente com a <u>Eclipse</u> e a <u>NATO Support Agency para o reabastecimento de gasóleo</u> . De realçar, que nós somos a Lead Nation no campo de Slim Lines”.
P1.5	“ <u>Não havia dependência da OTAN</u> , tirando a exceção de quando a KTM ia intervir noutra área do Kosovo”.	“Existe pouca <u>dependência da OTAN</u> , salvo em três aspetos: no <u>combustível</u> , que obrigatoriamente tem de ser fornecido pela NSPA; os <u>transportes para a rendição das forças</u> , que são pedidos

		ao JLSG; e as <u>municações de maior calibre</u> que se encontram armazenadas no Camp de Novo Selo, que é da responsabilidade da OTAN”.
P1.6	“Não consigo responder a isso”.	“Atualmente, <u>Portugal constitui-se como Lead Nation</u> dos Húngaros e das forças lá acantonadas ou que requeiram os serviços do <u>Campo de Slim Lines</u> ”.
P1.7	“Pela grande variedade de equipamentos, mesmo da Classe I, o apoio da NATO poe-se em questão, porque deveria ser <u>criado em termos transporte, mecanismos para maximizar necessidades pontuais</u> ”.	“Atualmente a capacidade da OTAN no apoio às forças multinacionais <u>prende-se com o JLSG</u> ”.

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 7 - Respostas dos Comandantes do Joint Logistic Support Group ao Bloco A

Código	Cmdt's do Joint Logistic Support Group	
	Major-General Fonseca (jan11 a jul11)	Coronel Romero (jan12 a set12)
P1.1	“A nossa Força Nacional Destacada no Kosovo tem apoio logístico garantido pela sua estrutura logística, <u>não havendo uma ligação direta entre o Comando da KFOR e a nossa Força Nacional Destacada</u> . Todo o apoio logístico que é fornecido ao nosso batalhão, deveria ser garantido através do National Support Element, que não existe na prática, sendo a alimentação, os transportes e outras necessidades logísticas todas garantidas de modo autónomo”.	“O Comando da NATO tem uma força de reserva, a KTM, em que o Comandante responde diretamente ao Comandante da KFOR. Neste contexto, a <u>Força Nacional Destacada liga-se</u> diretamente através do seu Comandante, ou seja, o <u>Comandante da KTM responde diretamente ao Comandante da KFOR</u> . Em termos de <u>financeira</u> , os <u>financeiros da KTM ligam-se ao J8</u> , sendo que em termos <u>logísticos, liga-se com o J4</u> . Basicamente as ligações é J8 e J4, ou seja, através do Assistant Chip of Staff para a área de suporte”.
P1.2	“As ligações entre as forças são estabelecidas para efeitos de coordenação ou de necessidades, <u>através dos seus Comandantes e Oficiais de Logística</u> ”.	“É tudo <u>através do Quartel-General e do J4</u> ”.

	<p>“Para os militares que estão em Quartéis-Generais, como por exemplo os militares portugueses no Quartel-General da KFOR, não há qualquer apoio logístico direto pelo batalhão, ou seja, o apoio logístico é garantido pela estrutura logística da KFOR. Eles auferem um apoio logístico que é prestado a todos os militares que estão no Quartel-General da KFOR, sendo que depois a KFOR é ressarcida por Portugal”.</p>	
P1.3	<p>“Aqui podem-se ver <u>dois níveis</u>. A <u>sustentabilidade da força</u>, que é <u>responsabilidade nacional</u> e a <u>necessidade logística para o cumprimento de uma missão</u>. Nesta última, o <u>Comando da KFOR toma as suas medidas através do J4 que faz os seus cálculos e providência o apoio logístico</u>”.</p> <p>“Por exemplo, um trabalho de engenharia atribuído a um contingente ou a uma força carece de meios materiais e outros para a sua realização. Se esse trabalho não for de âmbito nacional mas uma missão da KFOR, a respetiva estrutura logística entra em ação, adquire os materiais, faz os contratos necessários dirige o trabalho, com coordenação e controlo ao seu nível”.</p>	<p>“O Headquarter instalado no Kosovo, chama-se Headquarter Support Group (HQSG). Este Headquarter é uma Unidade de Apoio do Comando da KFOR e é também o responsável pela manutenção de dois campos militares, um é o campo de Nothing Hill e outro o Campo Verello, ou seja, aqui o HQSG é basicamente o braço direito do Comandante para o Comando da NATO, sendo que <u>o único tipo de apoio com a KTM poderá ser pontual</u>”.</p>
P1.6	<p>“Atualmente, não tenho grande conhecimento, pois não sei se Portugal integra a estrutura do Joint Logistic Support Group”.</p>	<p>“Em <u>termos logístico não existe essa responsabilidade</u>, a FND PRT funciona apenas como Unidade de Reserva. A KFOR, sabe os meios que a Unidade de Reserva, a KTM, possui. Contudo, <u>poderá surgir um pedido de apoio como aconteceu em</u> 2008, em que foi necessário <u>apoiar com as cozinhas o Headquarter Support Group da NATO</u>, por avaria das suas. Para isso, o Comandante da KFOR reuniu com o Chefe de Estado-Maior (COS), para coordenar o apoio. Como o COS tem as duas áreas, uma para operações e outra para o suporte (apoio logístico), este pede ao J4 para solucionar os meios para satisfazer os requisitos do Comandante da KFOR”.</p>

P1.7	<p>“Se nos reportarmos ao <u>JLSG</u>, o grande <u>objetivo desta estrutura foi aligeirar a “pegada logística”, evitando os meios redundantes no Teatro e reduzindo custos para as Nações</u>. Contudo há Nações mais ciosas do que outras das suas capacidades e das suas competências. Por exemplo, as FFAA dos EUA quando em Teatro não precisam de quase ninguém, ao contrário de outras forças, Por exemplo, o contingente Italiano, quando eu era Comandante do JLSG, retraiu a Companhia de Engenharia, mas tinha trabalhos para completar. Neste âmbito, pediu apoio ao JLSG para esse efeito, o qual foi garantido”.</p>	<p>“A estrutura da KFOR está de acordo com a doutrina NATO, sendo que a força da KFOR serve também de “cobaia” para experimentar o que teoricamente se julga que será apto, que é o caso do <u>JLSG</u>. O que implica que a estrutura da NATO esteja constantemente em adaptação face às circunstâncias do Teatro, sendo <u>a estrutura do COS do Quartel-General é bastante adaptável</u>”.</p>
------	---	---

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 8 - Respostas dos Chief Logistic Operations do Quartel-General da Kosovo Force ao Bloco A

Código	ChiefLogOps – QG/KFOR	
	Tenente-Coronel Mexia (out12 a mai13)	Major Inf Marques (out13 a mar14)
P1.1	<p>“As <u>ligações</u> são feitas entre o <u>EMGFA via representante Português que está em Bruxelas</u>, sendo que o <u>Comandante da KFOR responde para Nápoles</u>”.</p>	<p>“No âmbito logístico, a <u>1ª responsabilidade é da Nação a que pertence a FND</u>. Além desta ligação <u>as FND reportam ao JLSG, que por sua vez reporta ao J4/KFOR</u>”.</p> <p>“Em casos excecionais e a <u>força não tenha capacidade logística para algumas missões, poderá pedir apoio ao JLSG</u>. Qualquer das formas a FND no Kosovo tem capacidade logística autossuficiente para se apoiar nas missões atribuídas pela KFOR”.</p>
P1.2	<p>“<u>No âmbito do apoio logístico não existe</u>, os poucos ou pouquíssimos apoios que acontecem, são tratados caso a caso, no TO, exceto os acordos que existem com a Hungria, relativamente à</p>	<p>“<u>Não há uma ligação profícua</u>, se no entanto ocuparem as instalações de um Campo, em que a Lead Nation é outro país, tem que pagar homem/dia, o que se encontra acordado nos MOU”.</p>

	<i>sua permanência no Campo SlimLines, que foram tratados entre os países”.</i>	
P1.3	<i>“Nenhum. O HQ da OTAN está localizado na Bélgica. <u>Se nos referirmos ao KFOR HQ, apenas manuseia informação logística</u> (recolhe, analisa, compila e reporta) mas <u>não executa qualquer apoio logístico</u>”.</i>	<i>“O <u>papel é de coordenação e de controlo dos níveis logísticos, e de ligação com o Joint Forward Command of Naples (JFCNP)</u>, ou com as entidades civis em <u>caso de fecho ou abertura de novos campos</u>”.</i>
P1.5	<i>“<u>Mínimo. A FND PRT usufrui de contratos negociados com a NSPA/JLSG</u>, por exemplo para o fornecimento de artigos Classe III em que nem sequer existe um MOU, ou seja, abastece e paga “Plug in/Plug out”, ou usufrui dos serviços aeroportuários”.</i>	<i>“<u>Não há qualquer ligação no âmbito logístico</u>, porque existe contratos com agências NATO ou empresas locais. (caso do combustível ou caso da eletricidade, bem como a água) em relação ao catering e aos alojamentos, também existe uma empresa que tem vários contratos com várias Forças e em vários TO, que tem contracto com a FND PRT”.</i>
P1.6	<i>“<u>Nenhum</u>. O campo nem é nosso, apenas adquirimos as infra-estruturas, não somos proprietários do terreno, sendo que o negócio com a Hungria foi a nível político”.</i>	<i>“Portugal só apoia o próprio País”.</i>
P1.7	<i>“<u>Se houver vontade, há possibilidade de a fazer crescer</u>, porque os <u>países apenas estão disponíveis para fornecer batalhões para a componente operacional e não para o apoio logístico</u>, sendo que os países não mostram interesse nem veem vantagem em melhorar o apoio logístico e depois partilha-lo. <u>Do meu conhecimento (meados de 2013) a capacidade era mínima</u>”.</i>	<i>“A partir do momento que o apoio logístico é um problema nacional, essa <u>capacidade não é nem pode ser mensurável</u>”.</i>

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE O: INQUÉRITOS POR ENTREVISTA BLOCO B - PORTUGAL E AS OPÇÕES DE APOIO LOGÍSTICO ÀS FORÇAS NACIONAIS DESTACADAS

Quadro 9 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco B

Código	Oficiais Finanças da FND PRT/KTM/KFOR			
	Capitão AdMil Nina Martins (set12 a mar13)	Capitão AdMil Ramos (set13 a abr14)	Capitão AdMil Enes (mar12 a set12)	Ten AdMil Miguel (set11 a mar12)
P2.1	“A <u>mais recorrente é a NSPA no que refere ao fornecimento do combustível</u> , pelo que enquanto lá estive não recorremos às outras modalidades”.	“Portugal estabelece <u>contrato com a Eclipse para o serviço de alimentação, de manutenção de diversos equipamentos e prestação de outros serviços (nomeadamente limpeza e recolha de lixo); Portugal, como Lead Nation do Campo Slim Lines, é responsável pelo 2º Nível de Apoio Logístico</u> , estabelecendo com as autoridades Húngaras MoU/TA; Em relação à <u>Host Nation Support (HNS)</u> , a força recorre ao mercado local para adquirir artigos e para as taxas alfandegárias; O contrato estabelecido com a NSPA é para <u>Abastecimento de Combustível</u> ”;	“A <u>mais recorrente é a Host Nation Support para a água e a eletricidade</u> . Depois é a <u>NSPA para o gasóleo</u> , Classe III G, por último a <u>Lead Nation para o ROLE 3 e TPLSS para a Internet</u> ”.	“Na minha opinião, são todas recorrentes: <u>Nacional Logistic</u> – Portugal assegura os abastecimentos e serviços à sua força; <u>Host Nation Support</u> – Portugal adquire grande parte das suas necessidades no mercado local, e ainda água da rede, energia elétrica e mão-de-obra civi; <u>Third Party Logistic Support Service</u> – Portugal com a <u>Eclipse</u> , garante a manutenção do campo, lavandaria e alimentação; <u>NATO Support Agency</u> – Portugal compra gasóleo a preços que sozinho não conseguia”.

P2.2	<p>“<u>Não existe apoio da HN, pelo que a ligação com as autoridades do Kosovo também não existem.</u> O que se faz é compras no mercado local, mas isso não implica a ligação com autoridades do Kosovo. Pelo que a água e a eletricidade não são prestados pela HN, são contratos com empresas locais”.</p>	<p>“As <u>ligações</u> existentes são <u>referentes à parte aduaneira e para aquisições de artigos.</u> De realçar que também existem ligações com a Macedónia no que refere à <u>Host Nation</u>”.</p>	<p>“A <u>ligação existente com as autoridades do Kosovo é referente à água e eletricidade,</u> sendo que este contrato foi firmado por Portugal, mais concretamente pela DMT através da Repartição Planeamento de Meios”.</p>	<p>“<u>Através do comando NATO (nível operacional e nível tático), ou através do Embaixador Extraordinário e Plenipotenciário:</u> o Embaixador em Sófia responsável pelos assuntos de Portugal no Kosovo”.</p>
P2.3	<p>“<u>Sim.</u> Contudo <u>depende dos artigos e dos preços dos artigos.</u> Normalmente, recorre-se ao mercado local para adquirir <u>bens de consumo interno,</u> como por exemplo lâmpadas, material de construção. Estes ao nível dos preços <u>compensam estar a adquirir no mercado local,</u> porque ao serem fornecidos pelo Território Nacional, vamos ter de pagar os custos de envio. <u>No que refere aos artigos de grande dimensão e sujeitos a contratação pública,</u> <u>compensa que estes sejam adquiridos em Território Nacional</u>”.</p>	<p>“<u>Sim.</u> Os <u>preços aqui praticados são semelhantes ao TN,</u> com o benefício de não existirem custos de transporte”.</p>	<p>“Constitui-se como uma <u>alternativa válida para alguns artigos e serviços,</u> não para todos. Porque <u>não se consegue encontrar a mesma qualidade, quantidade e não apresenta legalidade</u> nos processos de aquisição de artigos, para além de não se conseguir encontrar determinados artigos”.</p>	<p>“Penso que <u>sim, em grande parte dos artigos de vida corrente e normal funcionamento.</u> O mercado local do Kosovo permite ter acesso a todo o tipo de artigos, salvo situações pontuais. De realçar que os custos de uma dependência a 100% do TN, seriam enormes”.</p>
P2.4	<p>“Na minha opinião existem <u>duas grandes limitações.</u> Uma com <u>limitação de peso aquando</u></p>	<p>“Existe a <u>necessidade de um planeamento mais pormenorizado,</u> sendo que à artigos que</p>	<p>“Atualmente as consequências já são menos pesadas, porque o campo já é nosso. Contudo <u>esse</u></p>	<p>“<u>Não identifico grandes constrangimentos,</u> salvo situações pontuais. O <u>custo de</u></p>

	<p><u>da projeção da força para o Teatro de Operações</u>, pelo que <u>não é possível levar grandes cargas</u>, como motores de chaimite ou geradores. A redução dos voos de sustentação, que era a única maneira de levar este tipo de material, acarretou dificuldades em projetar todo o material necessário”.</p> <p>“A segunda limitação <u>prende-se com o material obsoleto</u>, em que a redução dos voos acarreta dificuldades em enviar este material para Portugal”.</p>	<p>tem que ser <u>obrigatoriamente oriundos do TN</u>”.</p>	<p><u>impacto faz-se sentir ao nível dos sobressalentes para as viaturas</u>, porque veem de Território Nacional e por falta de voos existe uma certa dificuldade em coloca-los no TO podendo assim prejudicar o empenho operacional da tropa. A sua redução foi também <u>prejudicial para alguns artigos de moral e bem-estar das tropas como o caso do bacalhau e do vinho do porto</u> para o Natal”.</p>	<p><u>um voo de sustentação é tão elevado que não justifica, salvo situações de natureza tática e urgente</u>. O mercado local garante grande parte das necessidades e as que não garante podem ser solicitadas à NATO ou às Forças no TO e se mesmo assim não se conseguir, deve ser utilizado outro meio mais económico (terrestre ou marítimo). Com planeamento, as necessidades são dirimidas”.</p>
P2.5	<p>“Quando falamos de <u>material de grandes volumes, na minha opinião será melhor a via marítima</u>, sendo que esta também reduz a alfandegária em comparação à terrestre, ou seja, o material pode ir por via marítima até aos portos da Grécia e só tem que passar a fronteira da Macedónia para chegar ao Kosovo, se for por via terrestre tem que passar em muitas mais fronteiras. Por estas razões <u>penso que a marítima será a melhor alternativa</u>”.</p>	<p>“É <u>necessário fazer-se uma análise profunda em termos de custos, pelo que de imediato é difícil responder</u>”.</p>	<p>“A <u>possibilidade terrestre é a melhor, devido a quatro fatores fundamentais: tempo; custos; capacidade de carga e segurança</u>, sendo que o mais seguro é o terrestre”.</p>	<p>“Terá de se ver os preços dos dois tipos de transporte, mas penso que <u>o transporte terrestre será o mais económico e rápido para situações não urgentes e de volume reduzido</u>. Penso também, que este tipo de transporte pode substituir os voos de sustentação. <u>O transporte marítimo deve ser utilizado para situações de grandes dimensões</u> (como viaturas/sistemas de armas de grande volume)”.</p>

P2.6	<p>“As <u>principais implicações surgem ao nível da logística</u>, sendo que com a aquisição do campo, Portugal passou a ter mais <u>responsabilidades. Passou a estabelecer acordos com empresas para o garantir os serviços às forças acantonadas e aquisição de bens para manutenção do campo</u>”.</p> <p>“Está previsto a KTM aumentar mais uma companhia, pelo que Portugal vai ter que arranjar dormitório. Por estes factos, penso que as grandes implicações ou alterações recaem sobre a logística”.</p>	<p>“<u>Aumentaram as responsabilidades de apoio de bens e serviços e de manutenção do Campo</u>”.</p>	<p>“A <u>grande diferença é que nós éramos hóspedes e passamos a ser patrões</u>, o que muda muita coisa, pelo que passamos a ser menos consumidores e passamos a ser mais servidos. Neste ponto, <u>passamos a ser a Nação fornecedora de bens e serviços</u>. Por exemplo no que refere à Classe III G passamos nós a garantir o fornecimento que antes era garantido pelos Ingleses. Passamos a <u>garantir também os bens e serviços a outros contingentes no que refere à manutenção do campo e das infraestruturas</u>”.</p>	<p>“Claro que sim. A <u>Força portuguesa passou de apoiada a apoiante</u>. Ou seja, agora além de se apoiar a si própria, passa também a apoiar outras forças. Isto <u>acarreta várias questões logísticas e financeiras</u>. Mas também se pode dizer que a aquisição do Campo, <u>permite a Portugal rentabilizar o investimento</u> e tornar-se como uma importante base no centro do Kosovo e próximo do HQ KFOR. Isto tem <u>implicações brutais, ao nível estratégico, operacional e tático. Arrisco-me a dizer que Portugal tem a melhor localização possível no Kosovo</u>”.</p>
P2.7	<p>“Acho que a necessidade não tem a ver com o reforço das forças Húngaras, mas sim com a aquisição do campo, visto que todas as Nações com campo possuem um NSE. Contudo <u>enquanto o Comando da KTM for Português e o Estado-Maior a FND também for, não existam grandes problemas em que estes cumpram funções de</u></p>	<p>“Atualmente as responsabilidades logísticas que Portugal possui <u>justificam o reforço, ou a implementação de um NSE</u>, sendo que este <u>ficaria responsável pela gestão do campo</u>, enquanto o <u>Comandante da Força ficaria essencialmente vocacionado para as tarefas operacionais</u>”.</p>	<p>“<u>É bastante pertinente Portugal constituir um NSE</u>, porque dada a quantidade de serviços que nós fornecemos em Slim Lines, ou seja, a alimentação, alojamento, lavandaria e banhos, <u>facilitava a coordenação com os S4 dos outros contingentes e estreitava as relações entre as forças no Kosovo e as entidades em Portugal</u>”.</p>	<p>“Um <u>National Support Element, é sempre importante e permite estar num nível superior e próximo do HQ KFOR</u>, coordenando as atividades logísticas de apoio à força como um todo. No TO sentem-se enormes dificuldades na coordenação do S4 entre as várias Forças ou mesmo com o HQ KFOR.</p>

	<i><u>Comando e de NSE, se houver alterações ou rotatividade no Comando da KTM, penso que seja melhor a implementação de um NSE.</u> Contudo, e tendo Portugal um campo no Kosovo, penso que existe uma certa pertinência para implementar um NSE”.</i>			<i>Neste sentido penso que <u>libertaria o S4 de algumas questões e otimizava recursos</u>”.</i>
P2.8	<i>“<u>Não Existem grandes ligações, salvo exceção para as necessidades de transporte na rendição da força,</u> que contactamos o Joint Logistic Support Group”.</i>	<i>“<u>As ligações são boas</u>”.</i>	<i>“O JLSG é a entidade responsável por agrupar as capacidades logísticas das várias Nações e distribuir conforme as necessidades, neste âmbito, quando as forças necessitam de apoio recorrem ao JLSG sendo que este vê qual a força que tem capacidade para fornecer tal apoio e dá ordem para essa Nação prestar o apoio”.</i>	<i>“As relações e a cooperação são boas. <u>Sempre que surjam necessidades à Força o JLSG resolve ou propõe soluções.</u> Um exemplo é o <u>transporte de militares em TP do aeroporto para o Campo</u>”.</i>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 10 - Respostas dos Oficiais Logística ao Bloco B

Código	Oficiais Logística da FND PRT/KTM/KFOR		
	Major Inf Carvalho (set13 a abr14)	Capitão Cav Pereira (mar12 a 14set12)	Capitão Art Serrudo (set12 a mar13)
P2.1	<p>“Em consequência de contratos estabelecidos com as Autoridades Portuguesas, a <u>Eclipse garante</u> à KTM, no seu Campo, o <u>serviço de alimentação</u>, a <u>manutenção de diversos equipamentos e prestação de outros serviços, como limpeza e recolha de lixo</u>”.</p> <p>“Sendo a KTM uma Força combinada, <u>Portugal</u>, como <u>Lead Nation do Campo Slim Lines</u>, é responsável pelo 2º Nível de <u>Apoio Logístico</u>, estabelecendo com as autoridades Húngaras MoU/TA, exceto para as funções e serviços exclusivamente de responsabilidade nacional, os quais: Definem os princípios, competências, responsabilidades e procedimentos relativos ao apoio logístico a prestar, no Campo, pela Força Portuguesa às Forças Húngaras; Determina os princípios, estrutura, procedimentos e acordos”.</p> <p>“Em relação à <u>Host Nation Support (HNS)</u>, a <u>força recorre ao mercado local para adquirir artigos, de acordo com o definido superiormente em termos nacionais ou contrata empresas civis</u>”.</p> <p>“No que diz respeito a agências civis, existe apenas um <u>contrato com a NSPA</u>”.</p>	<p>“A <u>mais recorrente é a TPLSS</u>, no que refere à contratação de serviços com a Eclipse e a <u>NSPA</u> para o combustível, sendo que também existe a <u>Host Nation Support</u> para questões alfandegárias”.</p>	<p>“A mais recorrente é a <u>NSPA</u>”.</p>

	<i><u>para Abastecimento de Combustível.</u> No entanto, existe sempre a possibilidade de recorrer a esta agência, para satisfazer outras necessidades, dado que a NSPA tem inúmeras capacidades de apoio. Contudo, pode-se sempre <u>recorrer ao HQ KFOR J4 e ao HQ KFOR JLSG</u> para apoio em relação a assuntos e tarefas da competência destes órgãos”.</i>		
P2.2	<i>“<u>Como nas Unidades em Portugal,</u> quando se vai ao mercado local”.</i>	<i>“A única <u>ligação</u> que existe é <u>referente à parte aduaneira,</u> para a entrada de equipamento, armamento em que estamos isentos de taxas. O <u>Host Nation</u> também está a <u>implementado com a Macedónia</u>”.</i>	<i>“A <u>empresa ECLIPSE, contratada por Portugal para fornecer todos os serviços e alimentação</u> no Campo Slim Lines constitui-se como o <u>elo de ligação às autoridades, organismos e instituições locais,</u> sempre <u>sob a administração/supervisão da Força (S4)</u>”.</i>
P2.3	<i>“<u>Sim.</u> No que respeita às aquisições, a sua grande parte foi efetuada no mercado local ou arredores de Pristina, sendo os <u>preços aqui praticados são semelhantes ao TN.</u> Artigos de maior especificidade/qualidade obedecem a um tempo de espera maior, visto não existirem no mercado local, o que provoca um acréscimo do valor da aquisição”.</i>	<i>“<u>Sim, principalmente na alimentação e na manutenção.</u> Na alimentação permite-nos obter produtos frescos e mais baratos, na manutenção é muito frequente recorrermos à mercedes para a manutenção da viatura administrativa, permitindo assim reduzir o tempo de satisfação. É também frequente recorrermos para adquirirmos sobressalentes, óleos e lubrificantes e ainda outros serviços necessários”.</i>	<i>“<u>Sim,</u> acho uma excelente alternativa”.</i>
P2.4	<i>“Será <u>necessário fazer-se um planeamento mais pormenorizado,</u> porque há <u>abastecimentos de determinados artigos que são obrigatoriamente feitos através do TN</u>”.</i>	<i>“A redução veio <u>provocar atrasos no fornecimento de material e/ou artigos no que refere ao seu reabastecimento, principalmente nos materiais de maior dimensão,</u> como por exemplo <u>motores para viaturas,</u></i>	<i>“<u>Dificuldades para a Força,</u> pondo em <u>causa as capacidades mínimas para continuar a cumprir a missão,</u> principalmente em <u>sobressalentes para as vi-</u></i>

		<i><u>sobressalentes, geradores ou mesmo rações de combate.</u> Esse atraso trouxe também consequências para os artigos adquiridos por concurso, visto que os processos são mais demorosos. Outra consequência prende-se com as dificuldades na retração de artigos, que já tenham expirado o seu tempo de vida útil, tais como as Rações de Combate”.</i>	<i><u>aturas, no reacompletamento de munições, no reacompletamento do material de CRC e no material de manutenção do moral das tropas”.</u></i>
P2.5	<i>“Em primeiro lugar, depende se Portugal iria fazer este apoio à custa de meios próprios ou contratados, considerando que a via marítima obriga sempre a um transporte terrestre considerável. Como exemplos, destaco dois: Atualmente a Eclipse é reabastecida através da via terrestre, contratando para o efeito empresas civis; Portugal projetou as VBR PANDUR por via marítima e terrestre, tendo contratado uma empresa civil. Concluindo, em relação à melhor alternativa aos voos de sustentação, será <u>necessário fazer-se uma análise profunda em termos de custos, pelo que de imediato é difícil responder</u>”.</i>	<i>“<u>Sem dúvida a via terrestre. A marítima só tem interesse na retração de viaturas e equipamento de grandes volumes</u>”.</i>	<i>“<u>Terrestre, pela relação preço, tempo necessário e capacidade de carga.</u> Atenção que há materiais, nomeadamente <u>armas, munições, material piro-técnico</u>, entre outros, que <u>só</u> podem ser <u>transportados para o TO por voo militar</u>”.</i>
P2.6	<i>“O <u>apoio logístico através do TN, não mudou muito</u>, porque a Eclipse garante um conjunto de serviços muito importante”. “É certo que <u>aumentaram as responsabilidades de apoio de serviços e de manu-</u></i>	<i>“A grande diferença é que <u>Portugal deixou de ser um hóspede e passou a ser o país anfitrião</u>. Neste contexto, é <u>responsável por providenciar todos os bens e serviços às forças lá acantonadas ou a forças que requisitem os serviços, como o combustível, serviço de alimentação, lavanderia e alojamento às</u></i>	<i>“<u>Contratação da empresa ECLIPSE</u> para fornecer todos os serviços e alimentação no Campo Slim Lines, <u>contractos de fornecimento de combustíveis (NSPA), eletricidade e água</u>, para</i>

	<p><u>tenção do Campo</u>, nomeadamente em relação às Infraestruturas, sendo por isso a força composta por um Módulo de Engenharia, para a realização de trabalhos de manutenção e pequenas reparações, bem como por funcionários civis contratados. Por vezes, também se faz o recurso a serviços contratados a empresas locais para a consecução de alguns trabalhos de maior dimensão (ex.: Telheiro e Oficina para as VBR PANDUR II)”.</p>	<p><u>forças aí acantonadas, quer em permanência, quer por períodos curtos de tempo</u>”.</p>	<p>além de todas as responsabilidades nacionais com o facto de Portugal ser “dono” de um campo no TO”.</p>
P2.7	<p>“As <u>atividades logísticas nacionais</u>, não Operacionais, <u>são de elevada importância e de frequência constante</u>, que <u>justificam o reforço, ou, de preferência, a separação de responsabilidades, com a criação de outra estrutura logística</u>”.</p> <p>“Assim, o <u>NSE PRT ficaria responsável pela gestão do campo</u>, enquanto o <u>Comandante da Força ficaria essencialmente vocacionado para as tarefas operacionais</u>, no entanto, deveria, na minha opinião, manter a função de NCC”.</p> <p>“<u>Neste sentido, seria adequado criar uma estrutura extra de pessoal, destinada exclusivamente à garantia da prestação de serviços no Campo SLIM LINES</u>, cumprindo os acordos já estabelecidos, e os que se preveem estabelecer, sem comprometer o planeamento e execução das Operações da KTM”.</p>	<p>“As <u>vantagens são bastantes</u>, uma vez que <u>permitia uma continuidade na manutenção das infraestruturas</u>, permitia uma <u>continuidade de conhecimento e de Know-how no apoio logístico</u>, permitiria <u>estreitar os laços com a Eclipse</u>. Um <u>melhor conhecimento do mercado local</u> e intrínseca <u>capacidade de reação</u> face uma falha inopinada e ainda uma notória melhoria de serviços”.</p>	<p>“É <u>muito pertinente e urgente implementar um NSE português no Campo Slim Lines</u>”.</p> <p>“Em primeira instância, para <u>garantir a gestão do campo e controlar o cumprimento dos contratos com a empresa ECLIPSE</u>, <u>libertando</u> estas <u>responsabilidades dos militares que integram a KTM</u>, pois não conseguem ter disponibilidade para se dedicar e cumprir bem a missão operacional e ao mesmo tempo da gestão do campo”.</p> <p>“Depois, para que seja este <u>NSE a garantir toda a ligação a Portugal e todo o tipo de apoios a todos os militares portugueses no TO</u>, não só os que estão em Slim Lines, libertando também esta responsabilidade dos militares que integram a KTM”.</p>

P2.8	<p><u>“Boa, apoiando sempre dentro das suas possibilidades”.</u></p>	<p><u>“As ligações são meramente profissionais, com uma mais-valia de o Comandante do Joint Logistic Support Group ser um Coronel Português, o que facilitava a comunicação. Relativamente à parte logística da OTAN, ou seja as funções de J4 da KFOR, existia um elemento (J4 Ops) que eram desempenhadas por um militar Português”.</u></p>	<p><u>“A relação é excelente, sendo que as ligações logísticas com o JLSG passam por todos os tipos de apoios. Quando surge uma necessidade, a melhor solução é coloca-la ao JLSG. Este fará a melhor gestão dos meios e do timing e coordenará o apoio solicitado. Mesmo que essa capacidade não exista na KFOR, o JLSG tem capacidade para “contratar” no mercado local”.</u></p> <p><u>“Exemplos: Portugal adquire os combustíveis à NSPA, mas é o JLSG que garante o transporte até ao Campo Slim Lines, sem custos”.</u></p> <p><u>“Sempre que é necessário deslocar ou substituir contentores, o JLSG garante esse apoio através de uma viatura específica para esse fim, do contingente suíço”.</u></p> <p><u>“Sempre que são necessários autocarros para transporte do pessoal o JLSG garante esse apoio através de autocarros, do contingente suíço”.</u></p>
P2.9	<p><u>“Se os seus Assets (meios) forem reduzidos, haverá naturalmente uma grande influência na sua capacidade de apoio. Contudo, a sua estrutura está dependente do contributo das Nações (são decisões nacionais) e de uma eventual reorganização da KFOR”.</u></p>	<p><u>“Não interfere em nada. As Nações são responsáveis pelo próprio apoio logístico. O Joint Logística Support Group presta primeiro apoio ao QG e só depois é que presta apoio às forças da OTAN”.</u></p>	<p><u>“As ligações logísticas com o JLSG passam por todos os tipos de apoios, reduzindo os meios logísticos das nações, que contribuem com o que podem para os meios logísticos da KFOR como um todo, “geridos” pelo JLSG quando qualquer nação pede um apoio”.</u></p>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 11 - Respostas dos Comandantes da KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion ao Bloco B

Código	Cmdt's da FND PRT/KTM/KFOR	
	Tenente-Coronel Inf Teixeira (mar09 a set09)	Tenente-Coronel Inf Sá (mar12 a set12)
P2.1	“O NSE se <u>houver viabilidade de o montar e viabilidade na estrutura</u> , não muito pesada, <u>poderá ser a melhor modalidade a adotar</u> . Contudo, deve-se <u>recorrer ao mercado local</u> , obviamente dentro da viabilidade de recorrência ao mesmo. As Agências civis, podem-se tornar numa mais-valia e num grande NSE multinacional, pois pode-se encontrar pontos de convergência para a manutenção das forças, sendo assim um facilitador”.	“A <u>Força Nacional Destacada tem dependência do Território Nacional</u> , contudo, essa força também <u>recorre à contratação de empresas civis para garantir os serviços e manutenção do campo, designada TPLSS e à NSPA</u> , por imposição da OTAN, para o <u>reabastecimento de combustíveis</u> . No que se refere ao <u>Host Nation Support, a ligação existente é com a Macedónia e para as taxas alfandegárias</u> ”.
P2.2	“A <u>ligação era estabelecida entre as forças e as empresas</u> ”.	“A <u>ligação existente é ao nível das alfandegárias</u> , sendo os contratos da eletricidade e da rede de água foi estabelecido entre Portugal, mais concretamente o Comando da Logística (Exército Português) e as próprias empresas, pelo que não envolveu as autoridades do Kosovo, a política”.
P2.3	“ <u>Sim, se a Agência e o Joint Logistic Support Group funcionarem constituem-se como facilitadores</u> . Com esta recorrência, ganha-se também tempo de satisfação e redução dos custos”.	“Importa realçar, que a <u>Host Nation existente para o Teatro do Kosovo é com a Macedónia</u> e que atualmente apenas são acordadas as taxas alfandegárias em que Portugal de 3 em 3 semanas tem que confirmar e validar os carimbos junto das autoridades da Macedónia. No que refere à <u>recorrência ao mercado local, leia-se Kosovo, este constitui-se como alternativa</u> uma vez que atualmente no mercado Kosovar já é possível encontrar tudo e se não tiver hoje, amanhã já tem. Contudo, é uma <u>boa alternativa para alguns artigos, pois sobressalentes e outros terão de vir do Território Nacional</u> ”.
P2.4	“Os voos de sustentação davam um apoio logístico de toda a dimensão, com esta <u>redução, começou-se a recorrer mais ao mercado local</u> , e consequentemente <u>começamos também a apoiarmos noutra força, em empresas locais e em pontos de ligação com estruturas logísticas de outras forças</u> ”.	“Essas <u>consequências fazem-se sentir ao nível da projecção dos artigos da Classe V, VIII e IX</u> , pois são artigos que tem que vir do Território Nacional”.

P2.5	<p><i>“<u>Todo tem a ver com o tempo e a distância</u>, pelo que se analisarmos isso penso que <u>não faz sentido o apoio terrestre</u>. Por seu lado, o apoio <u>marítimo é mais barato e melhor</u>. Contudo, tem-se que analisar face à execução e ao custo”.</i></p>	<p><i>“Depende. Se falarmos de <u>produtos de pequenas dimensões, como os sobressalentes, a melhor via será a terrestre</u>, mesmo por questões económicas, pois é mais barato. Se falarmos de <u>produtos de maiores dimensões, como o exemplo das Pandur, a melhor via será a marítima</u> até à Grécia e depois a terrestre da Grécia para o Kosovo. Ao nível da <u>Classe V e por questões de segurança a melhor via será a aérea</u>”.</i></p>
P2.6	<p><i>“Até 2009, o Campo de Slim Lines era Inglês. Com a retirada destes, Portugal comprou o campo, pelo que não <u>senti grandes diferenças</u>, o que aconteceu foi que <u>teve de haver uma renúncia com as empresas</u>. Isto implicou que cada vez que as forças entravam no nosso campo e requeressem os nossos serviços, os procedimentos eram iguais aos que nós fazíamos quando o campo era dos Ingleses ou quando íamos a outros campos”.</i></p>	<p><i>“Antes da aquisição do Campo, a responsabilidade do apoio logístico no que refere aos bens e serviços era garantido pelo NSE do contingente Britânico, pós isso, o apoio era garantido por nós, pelo que a <u>principal mudança é que deixamos de ser hóspedes e passamos a ser “donos” do campo</u>, o que consequentemente as <u>responsabilidades ao nível do apoio logístico para Portugal aumentaram</u>, pois somos nós os <u>responsáveis por garantir todos os bens e serviços às forças lá acantonadas</u>, desde alimentação, alojamento, banhos, manutenção do campo e combustível”.</i></p>
P2.7	<p><i>“O <u>NSE é pertinente com ou sem força</u>, sendo que a sua grande vantagem passa pela libertação da força as suas responsabilidade de emprego operacional. O Comandante da força deve estar numa lógica de emprego operacional, pelo que <u>NSE viria libertar a força e o Comandante de toda a área logística</u>”.</i></p>	<p><i>“Na minha opinião e <u>face à atual constituição da KTM, que tem Comando Português</u>, penso que <u>não seja necessário a implementação de um NSE</u>, pois o Comandante da KTM consegue fazer os dois papéis o de suposto Comandante de NSE e Comandante da KTM. <u>Caso a KTM venha a ser reforçada por duas companhias</u> como se prevê, quando entrar em prática o Gate 3, penso que seja <u>necessário e quase inevitável a implementação de um NSE</u>. Porque com o reforço da KTM esta aumenta o potencial e diminui as forças da KFOR, pelo que a KTM passa a ser a primeira a intervir, logo o Comandante tem que estar mais preocupado com a componente operacional deixar de se preocupar com a componente logística”.</i></p>
P2.8	<p><i>“<u>Não vivi esta realidade</u>, contudo quando se falava disto só via numa necessidade de transporte”.</i></p>	<p><i>“Uma das funções da KTM é o Controlo de Tumultos, sendo que por vezes é necessário remover as barricadas montadas</i></p>

		<i>pela população, então, <u>a KTM solicita ao Joint Logistic Support Group a Companhia de Engenharia para remoção das mesmas. Esta ligação é também existente ao nível dos transportes para a rendição das forças</u></i> ”.
P2.9	<i>“Não sei, <u>nunca vivi a experiência</u>”.</i>	<i>“Não te consigo responder a isso”.</i>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 12 - Respostas dos Comandantes do Joint Logistic Support Group ao Bloco B

Código	Cmdt's do Joint Logistic Support Group	
	Major-General Fonseca (jan11 a jul11)	Coronel Romero (jan12 a set12)
P2.8	<p><i>“A <u>relação entre o JLSG e a Força Nacional Destacada é ditado fundamentalmente por duas razões. A primeira, o conhecimento das capacidades do JLSG e dos meios logísticos que tem. A segunda, as necessidades reais face a determinados meios logísticos que a Nação não dispõe</u>”.</i></p> <p><i>“As Nações, ao aperceberem-se que há um meio no JLSG que permite, em primeiro lugar, fazer um pedido e ter uma resposta quase imediata e, em segundo lugar, ter um meio mais barato do que o meio contratado, vão optar por aquela estrutura logística multinacional. Por exemplo, quando o batalhão português precisava de fazer um deslocamento de curta distância entre o aquartelamento e o aeroporto, pedia apoio em meios de transporte ao JLSG, e este era prestado”.</i></p> <p><i>“De realçar, que nenhuma Nação é obrigada a reportar para o JLSG as suas capacidades logísticas. Apenas são aconselhadas a fazerem-no, pois no apoio logístico multinacional ninguém dá ordens a ninguém”.</i></p>	<p><i>“O <u>JLSG é uma Unidade Multinacional só para a área logística. Neste sentido, a FND/KTM tem que ver quais as funções/missões que o JLSG tem na KFOR, em que qualquer necessidade de apoio logístico é solicitado através dos Comandantes para depois poder acionar e apoiar, dentro das capacidades logísticas do JLSG, o pedido que vem da KTM. Para as outras Unidades, o Comandante do JLSG tem uma área o Joint Logistic Operation Center (JLOC), que é a área operacional dentro da Unidade Logística, <u>que aciona todos os pedidos que vem das Unidades, ou seja, as ligações são feitas através do JLOC</u>”.</u></i></p>

P2.9	<p>“Era um dos grandes objetivos do JLSG. <u>Até certo ponto esse objetivo foi atingido. Quando as Nações e os respectivos contingentes se aperceberam que podiam aligeirar os meios logísticos e poupar, começaram a retrain alguns meios</u>, como o exemplo do contingente Italiano. O JLSG existe justamente para fornecer apoio logístico de nível superior, pois nenhuma Nação abdica da sua capacidade mínima de apoio logístico. Nenhum contingente pode ir para um Teatro sem uma capacidade de sustentação própria. <u>Quando as necessidades logísticas são inoportáveis com a capacidade logística própria, pode ser solicitado apoio logístico de nível superior, ou seja, de terceiro nível, ao JLSG</u>”.</p>	<p>“<u>Não tem nenhuma influência</u>, porque o <u>JLSG é uma Unidade que recebe meios logísticos dos outros países</u>, pelo que o JLSG não tem autoridade para aumentar ou reduzir os meios ou menos meios. O que pode acontecer é o JLSG remeter para o Escalão superior que precisa de mais meios”.</p> <p>“O JLSG não é bem um Comando Logístico. Este tem um Quartel-General próprio, em que a ligação é feita através do JLOC para o Headquarter da NATO”.</p>
P2.10	<p>“Por definição o JLSG é uma Unidade Logística e o Quartel-General é o Comando da KFOR no Teatro, sendo que a <u>relação é uma ligação de dependência</u>. Em termos de implementação, o Comando do JLSG está co-localizado no Quartel-General da KFOR. Não se deve concluir que o JLSG faz parte da estrutura do Quartel-General, pois o JLSG é uma Unidade Logística subordinada do Comandante da KFOR”.</p> <p>“De igual modo, não podemos confundir o Comando do JLSG com o J4 da KFOR, pois o JLSG é uma Unidade que cumpre missões logísticas e o J4 é um órgão do Estado-Maior Logístico da KFOR”.</p>	<p>“<u>Fisicamente estão os dois no mesmo quartel, em Film City</u>. O que se procura fazer é <u>não fazer zona de sobreposição em termos logísticos</u>, mas sim fazer a tangente nas diversas áreas para que se consiga fazer um maior apoio logístico. O <u>relacionamento que existe é meios de um lado e do outro por forma a cumprir os pedidos que surgem</u>, pelo que é necessário perceber as Unidades que um tem e outro tem. Por exemplo, houve uma avalanche que subterrou uma aldeia e era preciso chegar às casas, sendo que os únicos meios era de helicóptero ou de viatura e depois era preciso um apoio logístico em termos de eletricidade porque havia pessoas subterradas. O JLSG não tinha holofotes de campanha e o HQSG tinha holofotes de campanha, pelo que se pediu ao HQSG os respectivos holofotes, pelo que se deduz que a <u>ligação existente é a cooperação mútua para a eliminar os buracos logísticos</u>”.</p>
P2.11	<p>“Não posso precisar, pois não sei qual é a situação atual do JLSG. Mas a <u>evolução em 2011 era para reduzir os meios logísticos nacionais no Teatro em favor do JLSG</u>. Mas há um problema do JLSG: as Unidades Integrantes desta Unidade Logística Multina-</p>	<p>“A missão era <u>fornecer apoio logístico a todas as Unidades de manobra</u>”.</p>

	<p>cional têm que ser oferecidas, ou seja, os países têm de disponibilizar estas Unidades, nem sempre existindo as respetivas ofertas. Para além disso, as Nações podem ter as suas Unidades no Teatro mas reservam-se o direito de retirá-las quando entenderem ”.</p>	
P2.12	<p>“As <u>capacidades logísticas são as que constam na estrutura do JLSG</u>. As <u>capacidades financeiras não são nenhuma</u>s. Porque, para os devidos efeitos os países não são ressarcidos, nem devem ser. Quando uma Nação se predispõe a atribuir uma subunidade ao JLSG, arca com as despesas associadas. De realçar, que não são ressarcidas em missões no âmbito da KFOR, mas se a missão for bilateral, ou seja, extra KFOR, aí as Nações são ressarcidas. Importa salientar que quem dá ordens às Unidades num contexto multinacional não é o Comandante multinacional, é o país. Neste contexto multinacional, um Comandante tem que ser sobretudo um persuasor, devendo saber conduzir a unidade multinacional a cumprir a missão sem constrangimentos nacionais”.</p>	<p>“<u>Financeiras não são nenhuma</u>s, sendo que esta é a grande limitação. <u>Quem financia é o país</u>, ou seja, o próprio país que dá a força. Eles <u>não são ressarcidos, isso já está na fase de negociação aquando da implementação do JLSG</u>”.</p> <p>“No que refere às <u>capacidades logísticas</u>, e começando a entrar na estrutura do JLSG, este <u>possui embora que reduzida uma Unidade de RSOM</u>, que controla os checks in e check out das forças para o Kosovo, sendo responsável pelos portos da Grécia, pelo aeroporto e pela parte terrestre no controlo de alfândegas. Depois tem <u>uma Unidade de Supply</u>, que é de re-abastecimento, <u>uma de transporte, de engenharia</u>, que é a área que trabalha mais, <u>e os EOD’s</u>, onde também entra os teams de combates de engenharia, que possui os roadlocks, e os NSE’s”.</p> <p>“Portugal tem um NSE, o que não funciona é como NSE. Contudo, em termos de Quartel-General a Portugal interessa dizer que tem um NSE, porque podemos vir a ter algumas regalias de apoio da parte do HQSG”.</p>
P2.13	<p>“O JLSG providencia apoio logístico de terceiro nível, responde a pedidos, <u>não tem autoridade logística, ou seja, é um coordenador</u>. Mas sobretudo <u>tem que ter uma ideia de qual é a imagem logística</u>. De realçar que as <u>Unidades atribuídas ao JLSG estão sob Controlo Operacional Comandante do JLSG</u>. Quando as Unidades são colocadas sob Controlo Tático, praticamente não se pode fazer nada com elas. Eu tive o exemplo de uma Subunidade Turca, que estava sob Controlo Tático, que trabalhava mais para a Turquia do que para a KFOR. Importa realçar que quando uma Subunidade do</p>	<p>“A partir do momento em que as <u>forças são atribuídas ao JLSG</u> e este tem que as apoiar, o <u>Comandante do JSLG fala com ao Comandante da força que vai apoiar</u>. Por exemplo, quando recebia uma ordem do COM KFOR, tinha que falar com o Comandante da força que ia ser empenha, por exemplo o Comandante do Pelotão de Engenharia, que era Suíço e com o Sênior Suíço, ou seja, o que manda nas forças Suíças. Portanto, <u>referente a nível de autoridade o JLSG não pode pôr</u></p>

	<i>JLSG é atribuída a outra força, ela continua sob Controlo Operacional do JLSG e não recebe ordens da força que se encontra a apoiar”.</i>	<i><u>nem dispor das forças porque não mexe com dinheiro, são as Nações, logo é obrigatório contactar o Sénior para autorizar”.</u></i>
P2.14	<i>“Na <u>sua génese</u>, o JLSG era uma <u>estrutura logística multinacional para apoiar a NATO Response Force</u>, ou seja, a força de elevada prontidão da NATO, pelo que a <u>implementação do JLSG na KFOR foi um teste</u>. Pela primeira vez na NATO criou-se uma Unidade Logística Multinacional que foi empregue efetivamente em operações. O objetivo na KFOR era testar o JLSG, para verificar se o conceito estava correto e se reduzia a pegada logística. Posso dizer, pela experiência, que se <u>reduziu essa pegada logística, pelo que o JLSG na KFOR foi um caso de sucesso de uma Unidade Logística Multinacional em operações</u>. Contudo, não ficou testado o nível de elevada prontidão, pelo que tenho algumas dúvidas que o JLSG tenha uma elevada taxa de sucesso numa NATO Response Force. Mas tudo depende das vontades, pois se as Nações derem os meios e apostarem no JLSG, aí sim pode ser um caso de sucesso”.</i>	<i>“O <u>principal objetivo é garantir o apoio logístico às Unidades de Manobra</u>”.</i>
P2.15	<i>“<u>Sim</u>, mas com <u>duas condições</u>. Uma, que <u>haja Estado-Maior</u>, e outra, que <u>haja Unidades Logísticas atribuídas pelos países</u>. Importa realçar que o JLSG é uma grande Unidade Logística Multinacional, ou seja, é um Quartel-General mais as Unidades Logísticas. O <u>JLSG depende, tal como foi concebido, do contributo das Nações</u>”.</i>	<i>“<u>Garante, mas não na totalidade</u>, ou seja, atualmente e com a redução das forças por parte da NATO, o <u>JLSG para garantir o apoio à medida que as forças vão reduzindo, deverá aumentar os seus meios logísticos</u>. Porque, como a força vai reduzindo eu tenho que ter uma Unidade no terreno que consiga garantir todas as funções logísticas que são necessárias para o apoio de uma força, portanto, reduzem as forças mas aumentam uma Unidade Logística. Sendo que isto na prática não acontece, o que vai acontecer é que à medida que as forças vão reduzindo tem que ser a própria força a garantir o seu apoio e o plano de evacuação da força toda. Outro aspeto a ser tido como referencia, é à mediada que a força vai desaparecendo o apoio logístico é requisitado a forças civis, sendo que isso já acontece ao nível dos transportes dos militares”.</i>

P2.16	<p><i>“<u>Obteve êxito na KFOR.</u> Reportando para os seu <u>objetivo inicial, apoiar uma NATO Response Force, penso que não foi na KFOR que se testou tal objetivo.</u> Contudo, foi testada uma solução logística multinacional que resultou”.</i></p>	<p><i>“<u>Considero, mas não na totalidade,</u> porque existem sempre uns “buracos logísticos” que não conseguimos preencher”.</i></p>
P2.17	<p><i>“Devo responder sob <u>dois planos.</u> O <u>plano das intenções e das vontades,</u> em que tudo pode ser melhorado, basta que haja vontade das Nações em apostarem nesta estrutura; e o <u>plano das capacidades,</u> onde caberão todas que ficarem superiormente estabelecidas. O que importa é preenchê-las. Uma coisa é delinear as capacidades e depois convidar as Nações. Outra é convidar as Nações para se oferecerem e depois delinear as capacidades. Eu creio que a primeira solução é a melhor, ou seja, conceptualmente um JLSG deve ter estas valências e pedir às Nações para a preencherem. Se se pergunta às Nações o que conseguem oferecer, forma-se um JLSG que não tem conceitos válidos, ou seja, é criada uma mescla de vontades das Nações”.</i></p>	<p><i>“Uma <u>grande limitação</u> que existia era a <u>capacidade de transporte,</u> o JLSG não possuía capacidade para isso. <u>Outra questão,</u> relacionada com o <u>aspeto físico,</u> os <u>meios logísticos estão mais ou menos a sul</u>”.</i> <i>“Não é habitual o JLSG pedir para uma Nação auxiliar outra Nação”.</i></p>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 13 - Respostas dos Chief Logistic Operations do Quartel-General da Kosovo Force ao Bloco B

Código	ChiefLogOps – QG/KFOR	
	Tenente-Coronel AdMil Mexia (out12 a mai13)	Major Inf Marques (out13 a mar14)
P2.3	<p>“Para <u>determinado tipo de artigos e serviços, o mercado local é uma alternativa credível</u>, e deverá ser explorada enquanto seja economicamente viável, desde que não coloque em causa a segurança da Força e nunca em regime de exclusividade. Contudo, não é uma alternativa é uma modalidade que deve ser explorada por uma questão de custo e constitui também um estímulo para a economia local para que a força seja melhor aceite”.</p> <p>“De realçar, que <u>há coisas que se justificam adquirir no mercado local e outras não</u>, sendo que <u>deve existir uma complementaridade entre os dois</u>”</p>	<p>“Na minha opinião acho que <u>sim</u>”.</p>
P2.4	<p>“As <u>consequências fazem-se sentir ao nível dos sobressalentes que não existem no mercado local</u>, pois com esta redução, por vezes não se conseguem colocar no Teatro de Operações em tempo oportuno”.</p>	<p>“Essa redução já vem de muito longe, talvez desde 2000, no entanto face aos MOU, bem como os contratos feitos com as empresas e agências já referidas, <u>não se sente qualquer privacidade</u>, nem no Kosovo nem no Afeganistão”.</p>
P2.5	<p>“A KFOR dispõe de 2 SEAPOD, em Salónica (Grécia) e em Durrës (Albânia), mas a <u>utilização da via marítima apenas se justifica para o transporte de cargas pesadas ou grandes dimensões</u>. No <u>apoio logístico corrente não faz sentido considerar esta opção</u>, sendo que para <u>artigos mais pesados e com menos urgência será uma mais-valia a via terrestre</u>, face a uma alternativa aérea”.</p>	<p>“<u>Depende da distância do Porto Marítimo</u>, mas o mais barato por norma é via marítima”.</p>
P2.6	<p>“Na minha opinião, <u>deveríamos acautelar a sua alienação, que provavelmente irá custar uma fortuna</u>. Portugal já deveria ter <u>criado um Fundo acautelando os custos de desmantelamento</u>”.</p>	<p>“Não sei responder”.</p>

P2.7	<i>“<u>Devia ser implementado</u>, pois o Comandante da FND deveria ser libertado de aspetos puramente administrativos, permitindo-lhe centrar-se nos aspetos operacionais”.</i>	<i>“O <u>NSE é algo muito importante para qualquer Nação</u>. Portugal não tem NSE legalmente estabelecido. No Kosovo é o Batalhão que apoia os Elementos Nacionais Destacados (END), no entanto não está nada escrito, o que deveria estar bem definido estas tarefas e a quem e como é que as deveria executar”.</i>
P2.8	<i>“Na minha opinião, são <u>praticamente inexistentes</u>”.</i>	<i>“<u>Supervisão de relatórios</u>”.</i>
P2.10	<i>“Nenhuma. O <u>JLSG responde ao Comandante da KFOR</u>, e este ao JFCNáples”.</i>	<i>“Aqui a relação é diferente, o <u>JLSG é a parte executante</u>, o <u>J4/HQ é a parte planeadora</u>”.</i>
P2.11	<i>“Na minha opinião é uma <u>“fórmula” que ainda está a tentar criar o seu próprio espaço</u>, sendo que o <u>JLSG só tem autoridade sobre os seus meios e apenas informa ou aconselha o apoio logístico das outras Nações</u>”.</i> <i>“As Nações são obrigadas a reportar as capacidades logísticas que possuem para o JLSG, mas o Comandante da KFOR, ou do JLSG, não tem autoridade sobre esses meios”.</i>	<i>“Neste momento o <u>JLSG tem capacidade</u> de dar apoio em <u>Transporte, EOD, e pequenos apoios em Engenharia</u> como reconstrução ou construção de pequenas pontes”.</i>
P2.12	<i>“As <u>Capacidades do JLSG são aquelas que as Nações Contribuintes põe ao dispor do JLSG</u>. Curiosamente, as capacidades são constituídas quase exclusivamente por Parcerias para a Paz (PfP) (Áustria, Suíça, Ucrânia)”.</i>	<i>“As capacidades Financeiras são geridas pelo J8. As capacidades logísticas são <u>Transporte, EOD, e pequenos apoios em Engenharia</u>”.</i>
P2.13	<i>“O <u>JLSG</u> não é um Comando Logístico, <u>é uma Unidade de Apoio Logístico</u>. A sua <u>missão é “Pura” Execução</u>”.</i>	<i>“Tem <u>apenas controlo logístico</u>, por exemplo não pode dar ordem direta a uma FND para emprestar material destes, no entanto ao ter conhecimento do que existe no terreno através dos relatórios, pode propor e dialogar com a força, para esta apoiar e depois de todas as coordenações serem efetuadas, emitir a FRAGO. No entanto num caso de emergência pode elaborar a FRAGO por ordem do COM KFOR e solicitar a Força em causa para fazer determinada tarefa”.</i>
P2.14	<i>“Desconheço”.</i>	<i>“Os <u>objetivos da proposta inicial não foram bem concebidos</u>, em virtude de terem tirado algumas das valências ao J4, no entanto por outro lado o processo de apoio logístico é mais rápido”.</i>

P2.15	<p><i>“Poderá ter pernas para andar, mas é preciso ter vontade. As Nações ainda não demonstraram verdadeiramente vontade de partilha do seu apoio logístico, nem vontade de depender maioritariamente de um apoio combinado. Enquanto isso não acontecer, será difícil tornar credível esta modalidade. Penso que vai ser difícil de implementar, devido à falta de relações de confiança de apoio logístico entre as Nações participantes”.</i></p>	<p><i>“Acho que sim”.</i></p>
P2.16	<p><i>“Para isso teremos de analisar qual o grau de realização de cada um dos objetivos, que eu desconheço”.</i></p>	<p><i>“Para já não. Porque muitas das valências ainda não estão no terreno por falta dos meios das Nações que deveriam preencher toda essa grande estrutura”.</i></p>
P2.17	<p><i>“Necessário que as Nações passem a confiar no apoio logístico uma das outras, pelo que o mais difícil será mudar as mentalidades e as vontades dos decisores nacionais. A partir daí, tudo é possível”.</i></p>	<p><i>“As valências tipo sanitária e tipo manutenção bem como reabastecimento, deveriam ser impostas nesta Unidade, mas ficam logo à partida aniquiladas em virtude do problema logístico ser nacional, e estas valências são proporcionadas pelos próprios países”.</i></p>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 14 - Respostas dos Oficiais do Comando da Logística ao Bloco B

Código	Oficiais Comando da Logística	
	Major Inf Carvalho	Major Cav Patrício
P2.3	<p>“O mais importante do que recorrer ou suportarmos da Host Nation é de suportarmos de empresas prestadoras de serviços logísticos chamados de contractors, sendo que estas englobam empresas que fornecem apoio logístico e para além desse apoio também pode fornecer outros serviços ou bens, como a segurança. Nós <u>apenas nos ligamos a uma empresa prestadora de serviços de manutenção, alimentação, de origem inglesa, a Eclipse</u>”.</p>	<p>“O recurso à <u>HN não é só viável mas também necessário e essencial</u> no sentido de se <u>obter um apoio logístico à Força, de uma forma mais eficaz e, essencialmente, mais eficiente</u>. É um procedimento contemplado na doutrina da NATO e tem sido utilizado nos TO em que temos estado”.</p>
P2.4	<p>“Na <u>prática apenas se tornou mais necessário o planeamento atempado de longo prazo e obrigou-nos a encontrar alternativas para situações inopinadas</u>, que naturalmente surgem em todos os Teatros. Por outro lado, um sobressalente e um produto específico se houver no mercado local e se for mais económico do que de Portugal para lá é uma modalidade alternativa”.</p>	<p>“Como resposta direta, poderemos dizer que <u>existe uma menor capacidade de proceder ao apoio logístico</u>, nomeadamente, no <u>apoio à manutenção e reabastecimento, de uma forma imediata</u>. Todos nós desejamos ser apoiado num TO de uma forma semelhante como em TN no que à disponibilidade diz respeito. Acontece que isso não é possível se olharmos aos recursos. Por isso, <u>não vejo drama na diminuição dos honrosos voos de sustentação</u>, desde que eles existam, desde que se faça um criterioso planeamento dos mesmos e desde que se implantem outros mecanismos, como os acordos com outras Forças, acordos com empresas prestadoras de serviços no TO e exploração da HN, algo que acontece na realidade”.</p>
P2.5	<p>“<u>Para o Kosovo se falarmos em que o volume é de pequena monta e que há urgência na entrega, a melhor alternativa é a terrestre</u>. Se <u>estivermos a falar de grandes artigos e de mercadorias em que não existe urgência nos prazos de entrega</u>, o <u>mais económico será o marítimo</u>, sendo que tudo tem a ver com a questão de escala”.</p>	<p>“Tudo depende. Temos de analisar situação a situação. Se há <u>locais onde se pode usar as duas hipóteses (e até terrestre, não esquecer)</u> e se <u>poderá utilizar os 2 vetores para transporte de material e, em condições semelhantes, a vertente marítima é muito melhor</u>, pelo <u>preço e pelas possibilidades que encerra</u>, o mesmo racional não se poderá aplicar noutras situações, por razões de segurança, pela tipologia dos materiais a transportar, pelas especificidades dos países (leis internas) onde as mercadorias</p>

		vão passar e claro, pelo preço, pelo que as especificidades dos TO são ditadoras. O Afeganistão não é comparável ao Líbano, ao Kosovo, à Bósnia, a Timor, ao Mali, a Moçambique, a Angola, enfim”.
P2.6	“Na <u>prática não alterou em nada o apoio logístico</u> a questão foi que deixou de haver um interlocutor que era o Exército Britânico, dono do campo e que de certa forma se colocava como porta-voz dos contractors que o apoiavam, e nós passamos a ser os detentores do campo e a ter que <u>lidar com a responsabilidade inerente a essa mesma situação e a negociar diretamente com essa empresa, que por acaso é a mesma</u> ”.	“A <u>grande alteração foi nós prestarmos um serviço através de uma empresa</u> , algo que <u>não acontecia exatamente assim na Bósnia</u> . <u>Este apoio não implica mais voos de sustentação</u> pois os serviços são fornecidos pela ECLIPSE. <u>Implica mais despesas de manutenção</u> sendo que, os <u>trabalhos de manutenção são contratados ou subcontratados a empresas locais, exigindo, no entanto, verbas próprias</u> ”.
P2.7	“Na verdade está a haver uma alteração, devido ao reforço do contingente, de uma estrutura similar ao NSE que vai proporcionar o apoio ao campo e à KTM. <u>Se formos reforçados como se prevê com os Polacos é necessário que esse NSE tenha que ser assumido</u> ”.	“Na prática, os serviços são assegurados por uma empresa, à qual pagamos os referidos serviços. A <u>constituição de um NSE poderia ter algumas vantagens</u> no que se refere à <u>eficácia de alguns apoios</u> , o mesmo já <u>tenho dúvidas sobre a sua eficiência (custos)</u> . Mesmo aceitando que <u>poderemos estar a pagar mais caro alguns serviços que poderiam ser feitos pelo NSE</u> , o <u>facto de estar a pagar ajudas de custos, aprontamento, projecção etc., a mais militares, parece-me que tornaria essa opção mais onerosa</u> , face à atual realidade do TO e do campo”. “Respondendo diretamente à questão e salvo melhor opinião, <u>não estou a ver uma grande vantagem na constituição de um NSE no Kosovo</u> ”.

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE P: INQUÉRITOS POR ENTREVISTA BLOCO C - A IMPORTÂNCIA DA NATO SUPPORT AGENCY NO APOIO LOGÍSTICO DA ORGANIZAÇÃO DO TRATADO DO ATLÂNTICO NORTE

Quadro 15 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco C

Código	Oficiais Finanças da FND PRT/KTM/KFOR			
	Capitão AdMil Nina Martins (set12 a mar13)	Capitão AdMil Ramos (set13 a abr14)	Capitão AdMil Enes (mar12 a set12)	Ten AdMil Miguel (set11 a mar12)
P3.1	“ <u>Sim</u> , tendo em conta que o farol da NSPA é facilitar que a força, aquando da projeção para o Teatro de Operações tenha acesso a uma lista de empresas às quais podem recorrer para estabelecer contratos, permitindo assim a diminuição de tempo”.	“ <u>É pertinente</u> . Pois a NSPA constitui-se como mais um canal e opção logística”.	“ <u>É pertinente porque garante qualidade, abastecimento e redução de tempo</u> , sendo que tem limitações ao nível do aumento dos preços, todas as vezes que solicitei orçamentos à NSPA os preços disparavam”.	“ <u>Claro que sim</u> , este tipo de Agência <u>permite ganhos de eficiência e economias de escala</u> . Um caso concreto é o <u>fornecimento de gasóleo às Forças, os preços praticados são impossíveis de atingir se fosse a Força a adquirir só por si</u> ”.
P3.2	“A <u>grande vantagem é diminuição do preço</u> , mais concretamente dos combustíveis, visto que é a única ligação existente entre a FND e a NSPA e comparando os preços entre o praticado no Kosovo e a NSPA houve uma redução do preço. Como já referi, a <u>NSPA estabelece contratos com empresas e formula listas de fornecedores</u> ”.	“A <u>diminuição do preço e garantia de qualidade</u> do artigo”.	“Ao <u>nível financeiro, esta permite transparência e legalidade</u> e permite atingir economias de escala devido às quantidades que fornece, sendo que muitas vezes os preços praticados por esta agência são superiores”.	“As <u>vantagens são óbvias, preços mais reduzidos, garantia de fluxo de abastecimento, redução burocrática e de tempo no processo aquisitivo</u> (ou seja, a negociação já foi feita só temos de ver os termos do contrato)”. “Como <u>desvantagens, eventualmente para pequenas quantidades podem não for-</u> ”.

	<i><u>aos quais as Nações podem recorrer</u>, o que facilita, contudo, nem sempre os esses fornecedores são os que praticam o preço mais baixo”.</i>			<i><u>necer</u>, ou o facto de abrangerem pouca variedade de artigos”.</i>
P3.3	<i>“As grandes implicações ou <u>restrições financeiras</u> quando se recorre à <u>NSPA prendem-se ao nível do pagamento</u>, visto que nos <u>contratos estabelecidos</u> com esta agência, o <u>CmdLog prefere fazer os contratos e pagar diretamente à NSPA</u>, sendo que a <u>NSPA também prefere negociar diretamente com a Nação</u>, ou seja, com o CmdLog”.</i>	<i>“As únicas restrições é o <u>adiantamento do dinheiro</u> para usufruir do artigo”.</i>	<i>“Não existem restrições”.</i>	<i>“Normalmente este tipo de Agência trabalha com adiantamentos, ou seja a Força/Nação adianta um valor e vai consumindo recursos da Agência até esse valor, tipo conta corrente. Pode eventualmente haver situações pontuais que possa haver alguma implicação, mas não senti nenhuma”.</i>
P3.4	<i>“Como consegue economias de escala, é sempre <u>vantajoso</u> recorrer a estas agências, pois <u>permite a redução dos preços</u>. Outro aspeto que facilita muito, é a <u>NSPA possuir um processo de faturação idêntico ao nosso</u>”.</i>	<i>“Consegue as <u>economias de escala, preço reduzido e qualidade do artigo</u>”.</i>	<i>“A grande vantagem é obter a concorrência, se a NSPA for a única, pratica os preços mais elevados. Por outro lado, <u>permite às forças obter um leque de opções mais variado ao nível de artigos e preços</u>”.</i>	<i>“Já respondi atrás. As <u>vantagens são óbvias, preços mais reduzidos, garantia de fluxo de abastecimento, redução burocrática e de tempo no processo aquisitivo</u> (ou seja, a negociação já foi feita só temos de ver os termos do contrato)”.</i>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 16 - Respostas dos Oficiais de Logística ao Bloco C

Código	Oficiais Logística da FND PRT/KTM/KFOR		
	Major Inf Carvalho (set13 a abr14)	Capitão Cav Pereira (mar12 a set12)	Capitão Art Serrudo (set12 a mar13)
P3.1	<u>“Sim”</u> .	<u>“Sim</u> . A NSPA funciona como uma empresa que providência um ou mais serviços através da contratação de empresas locais, e como <u>possui um grande volume de negócio consegue garantir os preços mais baixos”</u> .	<u>“Sim”</u> .
P3.2	<u>“Melhores preços e economia de meios”</u> .	<u>“A maior vantagem é a rapidez de fornecimento, sendo que também garante uma maior continuidade e legalidade e obviamente a redução do preço dos serviços”</u> .	<u>“Recorrer a esta agência traz grandes vantagens, no sentido em que a NSPA apoia todos os TO da OTAN, negociando à escala mundial, logo conseguindo praticar preços sem concorrência”</u> . <u>“Nas conferências logísticas mensais já se abordava a ideia de colocar a NSPA a fornecer todos os serviços e alimentação nos vários campos da KFOR, economizando nos meios, transportes, funcionários, etc.”</u> .
P3.6	<u>“Estas agências, libertam as nações de algumas responsabilidades logísticas nacionais, nomeadamente durante a sustentação e aquando da retração das suas forças”</u> .	<u>“A NSPA é mais um órgão do Joint Logistic Support Group, pelo que não considero que seja importante, mas é uma mais-valia, devido à legalidade e capacidade de contratação, uma vez que a NSPA possui um conjunto de empresas já pré-contratadas”</u> .	<u>“Essencialmente, a concorrência, nos preços praticados e na qualidade dos serviços prestados”</u> .

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 17 - Respostas dos Comandantes da KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion ao Bloco C

Código	Cmdt's da FND PRT/KTM/KFOR	
	Tenente-Coronel Inf Teixeira (mar09 a set09)	Tenente-Coronel Inf Sá (mar12 a set12)
P3.1	“Não conheço esta realidade”.	“ <u>Acho muito pertinente</u> , pois é uma ferramenta fundamental de apoio às forças. Reportando-nos para o Teatro de Operações do Kosovo, todo o combustível fornecido às Nações é da obrigatoriedade que seja a NSPA, sendo que é a <u>única forma de garantir um certa legalidade e qualidade do combustível</u> ”.
P3.2	“Não consigo responder”.	“Não consigo responder”.
P3.3	“Não consigo responder”.	“ <u>Não existe grandes restrições</u> , só <u>apenas ao nível dos combustíveis</u> . Por exemplo, Portugal fornece combustíveis às forças acantonadas no seu campo, contudo o <u>preço a que vende não pode ser superior ao que compra</u> ”.
P3.4	“Não consigo responder”.	“Da experiência que tenho, <u>para o combustível era uma grande vantagem</u> , porque este era <u>mais credível e o preço praticado pela NSPA era mais baixo do que no mercado local</u> ”.
P3.6	“Não consigo responder”.	“Depende. <u>Há vantagens e inconvenientes</u> , se essas <u>agências forem credíveis e praticarem os preços mais baixos, será ótimo</u> . Se as agencias não forem credíveis, penso que não será o ideal”.

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 18 - Respostas dos Comandantes do Joint Logistic Support Group ao Bloco C

Código	Cmdt's do Joint Logistic Support Group	
	Major-General Fonseca (jan11 a jul11)	Coronel Romero (jan12 a set12)
P3.1	<i>“<u>É sempre pertinente.</u> É uma agência da NATO que está vocacionada para servir de intermediário em termos contratuais, que tem experiência, especialistas e também os seus interesses, mas sempre voltados para o cumprimento da missão da NATO”.</i>	<i>“<u>Acho 100% pertinente.</u> Todo o controlo de combustíveis da NATO era feito por um órgão do Estado-Maior através do NSPA, e <u>não se pode correr o risco de ter uma empresa que não está minimamente credenciada para garantir a qualidade do combustível.</u> A NSPA tem a sua estrutura própria de verificação e fiscalização dos meios de reabastecimento”.</i>
P3.2	<i>“Esta agência <u>tem experiência e existência no mercado internacional, conhece os mecanismos e pode obter qualidade menores preços.</u> Neste aspeto, <u>só vejo vantagens em ter a NSPA a operar no Teatro do Kosovo.</u> Contudo, não é a solução absoluta nos Teatros, porque as Nações reservam-se o direito de fazer o que bem entendem, ou seja, não são obrigadas a contratar via NSPA”.</i>	<i>“As <u>vantagens são todas, porque eles tem uma base de dados logística muito grande e tem uma capacidade de intervenção muito grande junto do mercado local</u> e como são profissionais de negociação com o mercado local eles conseguem ter uma estrutura logística de apoio que é única”.</i>
P3.5	<i>“Esta agência faz parte da NATO e conta com ela para os efeitos para que foi criada, que é o de <u>apoiar as operações</u>”.</i>	<i>“Quando aparece uma NSPA vai retirar facilidade de manobra a quem está no QG na fase de negociação, visto que o QG tem indivíduos que são responsáveis pelo esquema de reabastecimento, quando entra uma NSPA, que é uma concorrente, está a retirar-lhes protagonismo e existe muita resistência pela parte da NATO em querer modificar e entregar essas missões à NSPA, porque acaba por lhes tirar uma mais-valia que eles tem”.</i>
P3.6	<i>“A grande <u>vantagem</u> em termos agências civis ou empresas civis a apoiar logisticamente a NATO, é que <u>são especialistas, ganham experiência, adquirem saber, evoluem e são rentáveis</u>”.</i>	<i>“<u>Tem toda a vantagem,</u> leia-se, NSPA no Afeganistão. As vantagens não se predem com o custo/eficácia, o que <u>há é uma máquina já lubrificada que sabe que tem que fazer o apoio logístico em qualquer Teatro de Operações,</u> acabando por libertar os encargos da força ao nível logístico para a componente operacional. Contudo, é uma máquina muito pesada para Portugal e custa muito dinheiro”.</i>

P3.7	<p>“Existem <u>dois níveis</u>. Um <u>primeiro nível é a ligação física</u>, em que um elemento da NSPA estava no Estado-Maior do JLSG orientado para os combustíveis e sempre que necessário, deslocava ao Estado-Maior do JLSG elementos especialistas. No caso concreto, a NSPA contratualizou o fornecimento de combustível a cinco ou seis Nações, tendo colocado o seu elemento no Comando do JLSG para gerir, acompanhar e controlar esse fornecimento de combustível. O segundo nível é <u>a relação entre eles</u>, ou seja a <u>ligação formal</u>. Essa ligação existe nos níveis adequados ao JLSG e à NSPA”.</p>	<p>“É através de uma divisão chamada <u>Ressources Management Cell (RMC)</u> esta célula trabalha como um elemento do NSPA e faz a <u>ligação civil com a NSPA</u>”.</p>
------	---	--

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 19 - Respostas dos Chief Logistic Operations do Quartel-General da Kosovo Force ao Bloco C

Código	ChiefLogOps – QG/KFOR	
	<p>Tenente-Coronel AdMil Mexia (out12 a mai13)</p>	<p>Major Inf Marques (out13 a mar14)</p>
P3.1	<p>“Poderá <u>trazer muitas vantagens</u>. Possui <u>capacidade e conhecimento de negócio</u>, contudo deverá ser analisado caso a caso”.</p>	<p>“<u>Sim</u>, porque <u>quantos mais contratos tiverem com as Nações</u>, com mais <u>facilidade</u> conseguem <u>baixar os preços de mercado</u>”.</p>
P3.2	<p>“As <u>vantagens</u> assentam nisso mesmo – a <u>capacidade negocial e a especialização nessa área de negócio ou atividade</u>. As <u>desvantagens</u>, prendem-se com situações em que <u>estruturas mais ligeiras provam ser mais eficientes mantendo a eficácia</u>. Há reportes de projetos realizados pela Agência, que se revelaram extremamente mais onerosos, do que teriam sido soluções tratadas diretamente pela Nações participantes”.</p>	<p>“As vantagens já foram referidas, desvantagens desconheço”.</p>
P3.5	<p>“As <u>fontes de financiamento e as relações funcionais da Agência</u> estão definidas pelos <u>Estados Membros</u>, ao nível político”.</p>	<p>“Pelo que tenho conhecimento, quem paga a esta agência são as Nações, no entanto tem a viabilidade de se representar como</p>

		agência NATO o que lhe dá os dividendos, para que em nome das Nações, possa ter economias de escala. É um pouco a nossa Central de Compras, quando as nações assim o entendem, tanto que esta trabalha com o JLSG”.
P3.6	“As <u>agências civis especializam-se no seu Core Business e trazem toda a vantagem que uma estrutura militar</u> com elevada rotatividade de pessoal, dificilmente poderá ter”.	“A concentração de contratos sempre com mesmo princípio de obter uma <u>economia de escala</u> para que as Nações consigam <u>preços suportáveis e ajustáveis às suas capacidades financeiras</u> ”.

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 20 - Respostas dos Oficiais do Comando da Logística ao Bloco C

Código	Oficiais Comando da Logística	
	Major Inf Carvalho	Major Cav Patrício
P3.1	“ <u>Cada vez mais pertinente</u> , sendo que é <u>uma prerrogativa da própria organização NATO</u> de cada vez mais <u>focar o papel de destaque da NSPA</u> , para que esta assuma um papel importante no apoio logístico das forças. No caso do Kosovo, a NSPA é o fornecedor de combustíveis. Contudo, não acho pertinente ligarmo-nos a ela para qualquer outro serviço no caso concreto do Kosovo. De realçar, que <u>futuramente a NSPA poderá servir na operação de retração como um intermediário desde que seja a modalidade mais económica</u> . No caso concreto do combustível, nós como membros da KFOR e por imposição da NATO, a NSPA apresenta-se como a única solução para o fornecimento do mesmo”.	“A NSPA é uma agência certificada pela NATO para o apoio logístico e prestação de serviços”. “ <u>Existem serviços que têm de ser prestados por esta agência, não há volta a dar à questão</u> , caso queiramos ter esses serviços. Poderão haver situações (e existem) em que, em vez de recorrermos à NSPA, fazemos nós próprios o “procurement”, podendo ficar um pouco mais barato no final (algo que nem sempre acontece)”.
P3.2	“As <u>vantagens</u> são as que estão inerentes à própria função da NSPA, permite <u>atingir as economias de escala</u> , por exemplo ao nível do Kosovo o combustível no mercado local provavelmente	“A NSPA, aquando da contratação de um serviço, deverá ser encarada como aquilo que ela é, uma agência prestadora de serviços à qual teremos de pagar pelos serviços que nos presta. Devem

	até são mais baratos, mas é uma <u>garantia de qualidade</u> e a <u>única forma de estarmos suficientemente abastecidos</u> é através da agência. Mais do que <u>uma redução de custos, permite libertar as forças ou os Comandantes das forças internacionais de um tipo de preocupação</u> que não precisam de ter porque o Comandante tem que se preocupar com a parte operacional e na atuação da sua força”.	estar no mesmo nível de outras entidades com essa <u>possibilidade para que os serviços que necessitamos sejam fornecidos ao menor preço possível</u> ”. “Podem existir outras entidades, com menos escala e implantação mas com processos internos muito otimizados e que proporcione o mesmo serviço a um menor preço. <u>Claro que, para algumas coisas, o recurso à NSPA é quase obrigatório, como por exemplo, no que se refere a combustíveis. Aí não há volta a dar</u> ”.
P3.3	“Por norma a <u>NSPA funciona por cash advance</u> , ou seja, as entidades que pretendem um determinado tipo de serviço e desde que esse serviço seja um serviço regular, como os combustíveis, e sendo um produto caro, a quantidade que eles fornecem é brutal porque não é só para a KTM mas também para a KFOR e por uma questão de fundo de maneio, o que foi acordado e está a ser implementado, é que <u>Portugal avança com um valor de acordo com o teu consumo estimado anual</u> (o cash advance), <u>no qual eles vão deduzindo conforme vão fornecendo o combustível</u> . Quando o cash advance está quase todo gasto, a NSPA solicita que seja resposto, sendo que o pagamento é feito pelo Comando da Logístico, mais concretamente a Direção de Aquisições”.	“ <u>Havendo orçamento, não há restrições financeiras específicas perante a NSPA</u> . Repito que a NSPA deverá ser encarada como uma entidade prestadora de serviços, nada mais. Nós contratamos o serviço, eles prestam o serviço e nós pagamos”. “Os <u>mecanismos de pagamento estão implantados (através de STANAGs)</u> , quer para a NSPA, quer para outras entidades”.
P3.4	“A <u>nível financeiro não vejo vantagem nenhuma</u> , há vantagens na prestação de serviços em si. Antes pelo contrário se tens de fazer cash advance até tens é que adiantar dinheiro. Não podemos concluir que se reduz o custo, no caso dos combustíveis, provavelmente no Kosovo encontras combustíveis mais baratos mas não tens <u>garantia de qualidade enquanto a NSPA te garante essa qualidade</u> ”.	“A resposta a esta questão é deduzida das respostas anteriores. <u>Não se trata apenas de vantagem mas de inevitabilidade, associada ao preço mas, acima de tudo, à disponibilidade dos serviços</u> e, em alguns casos, obrigatoriedade dos mesmos”.
P3.5	“A NSPA não é uma agência civil, é uma agência prestadora de serviços NATO, portanto pertence á própria estrutura NATO, tem um estatuto equivalente a outra agência NATO. Na prática	“Terá de ter um <u>papel de entidade reguladora e de acreditação desta agência</u> . No fundo, será uma entidade que pretende uma

	concorre no mercado com as agências civis. <u>O papel da NATO é garantir através destas agências, uma capacidade própria de sustentação logística e apoio logístico e essa capacidade é garantida pela NSPA</u> ”.	série de serviço e que paga, diretamente ou através dos seus associados (as Nações contribuintes) pelos mesmos. Terá de definir muito bem os trâmites do apoio prestado pela agência e o seu estatuto. Acho que passa por aí”.
P3.6	“Já referi isso antes, mas é <u>basicamente a questão de que estas são especialistas nesta área</u> . Mesmo que existam bens e serviços mais baratos, elas garantem soluções otimizadas e sobretudo <u>libertam a componente operacional para a sua missão principal</u> ”.	“ <u>Liberta a NATO (e as sua Nações) para a atividade operacional</u> fazendo com que se atinja mais rápida e facilmente o estado final pretendido”. “Estou certo que, a <u>qualidade dos serviços é mais elevada e o custo, seguramente, será menor</u> do que, se fossem as próprias Nações a terem de os prestar”.

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 21 - Respostas do Oficial da Direção de Material e Transporte ao Bloco C

Código	Direção de Material e Transporte
	Tenente-Coronel SMAT Castelhana
P3.1	“Cada caso é um caso, a <u>agência NSPA é mais uma possibilidade é mais um canal que nós dispomos de acesso a materiais iminentemente militares, sendo que ela comporta-se como se fosse outra entidade como fornecedor</u> ”.
P3.2	“Uma das grandes <u>vantagens</u> é a <u>economia de escala</u> . Por exemplo para se conseguir comprar munições tem que ser quase exclusivo pela NSPA, as quantidades que comprarmos de munições do Leopard e face à disponibilidade financeira que temos. Acontece que se fizermos um procurement em Portugal para duzentas ou trezentas munições o valor envolvido como qualquer coisa um milhão de euros secalhar não chega a isso e quando lançamos o concurso ninguém pega nele porque as quantidades são tão ínfimas que não possibilitam às indústrias que produzem esse tipo de munições lançar um processo de produção para essa encomenda, assim a vantagem em fazermos esta encomenda via NSPA é que recebe os mesmos pedidos nossos, mais 100 da Noruega, 500 da Alemanha junta todos os pedidos e consegue-se comprar quantidades menores pelo preço de quantidades grandes. Entretanto tem uma <u>desvantagem que temos que pagar uma FI por aquisição</u> . A <u>outra grande vantagem é que não tem custos administrativos para nós</u> ”.
P3.3	“As <u>ligações existentes com a NSPA é feito através da DMT e nunca através da FND</u> . Contudo, Portugal para pertencer ao support partnership do Leopard tem-se que pagar uma FI ou uma cota de participação que custara números redondos entre 350 000 e os

	500 000 euros/ano. Isto serve para pagar os procedimentos administrativos, os transporte os custos de stocks, o procurement, a sustentação das oficinas e dos técnicos”.
P3.4	“Normalmente o <u>recorrer à NSPA não tem a ver com os aspetos financeiros</u> , a <u>grande vantagem de recorrer à NSPA é que esta tem uma estrutura administrativa e apoio montada</u> e quer otimiza-la, então cria os support partnership perguntando aos países do que precisam e das dificuldades da sustentação logística das suas armas, recebem os inputs, consolidam e criam um central stock, o que permite fornecer mais rapidamente o artigo, contudo tem os custos inerentes para suportar o stock, então cobram aos países os custos de stoks e de gestão deste central de stock isto <u>permite ganhar rapidez de fornecimento</u> . <u>Permite</u> também a <u>gestão da configuração</u> , ou seja, sempre que um dos componentes de sistemas de armas se deixa de fabricar eles tem a possibilidade de centralmente não ficar pendurados nas indústrias e lançam à indústria este repto e as empresas apresentam as propostas e eles testam e informam todos os países. Esta é a grande vantagem de uma agência NATO. Ao <u>nível da contratação dá-nos as mesmas garantias que eram dadas pelo fabricante</u> . Tem outra vantagem, quando a NSPA faz o procurement para a indústria, a indústria sabe que os países sabem aquele caminho e se eles vão à NSPA já não vem à indústria pelo que são quase como obrigados a fechar contrato com a NSPA ”.
P3.5	“ <u>A NATO obriga a agência a seguir as regras padronizadas pela própria NATO</u> . A <u>vantagem</u> disto é que quando os <u>Exércitos operam sabem que à regras que são comuns a todos</u> ”.
P3.6	“Tem <u>vantagens e inconvenientes</u> , por exemplo eles <u>operam em qualquer Teatro de Operações</u> mas em <u>situações de guerra declarada tem constrangimentos de emprego</u> . Uma das <u>vantagens</u> é ao nível <u>da contratação, porque já estão todos os serviços associados</u> , por exemplo o transporte, as licenças de voo, licenças de transporte, poupando tempo e trabalho, mas principalmente tempo ”.

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE Q: INQUÉRITOS POR ENTREVISTA BLOCO D - ESPECIFICIDADES FINANCEIRAS PARA CADA MODALIDADE DE APOIO LOGÍSTICO

Quadro 22 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco D

Código	Oficiais Finanças da FND PRT/KTM/KFOR			
	Capitão AdMil Nina Martins (set12 a mar13)	Capitão AdMil Ramos (set13 a abr14)	Capitão AdMil Enes (mar12 a set12)	Ten AdMil Miguel (set11 a mar12)
P4.1	<p>“Os <u>processos burocráticos são estabelecidos num Mou com a Nação Húngara, sendo que este MOU define os serviços a serem prestados e quanto a pagar pelos mesmos</u>. Neste contexto, apenas <u>recebia os valores já confirmados pelo NSE Húngaro e só agarrava nos documentos validados pelo NSE Húngaro e emitia o STANAG para o Oficial Finanças Húngaro</u>”.</p>	<p>“No que respeita à parte <u>financeira</u>, existe um processo de <u>despesa mensal que engloba quatro serviços fundamentais</u>, sendo: <u>alojamento, alimentação, serviços de lavandaria e consumo de combustível</u>. Estes serviços, <u>depois de verificados</u> (consumos, refeições, quantidades, litros) pelo <u>S4/KTM, são entregues ao S8/KTM</u>. Aqui é preenchido o anexo A, edição 6 ao STANAG 2034, com a descrição de todos os serviços que foram efetuados ao Contingente Húngaro, durante esse mês, bem como os dados para faturação e entregue ao S8 Húngaro, para verificação e posterior pagamento. São ela-</p>	<p>“Atualmente, Portugal fornece todo aos Húngaros no que refere aos serviços, como a alimentação, alojamento, lavandaria e banhos e bens como o combustível, sendo que todo é cobrado mensalmente. Este <u>processo é feito entre o NSE Húngaro que fornece o mapa dos serviços requeridos ao Oficial Logística Português, que irá calcular com base no preço estabelecido no MOU para cada serviço</u>. Posteriormente, o <u>Oficial Finanças emite um STANAG</u> em que o original vai para o contingente Húngaro, o duplicado é enviado para Portugal e o triplicado fica arquivado no Kosovo. À posteriori e</p>	<p>“<u>Teve de passar a controlar, a nível logístico e financeiro, a Força Húngara</u>, nomeadamente em efetivos, refeições, quilos de roupa lavada e gásóleo fornecido. Teve de <u>passar a emitir STANAG e controlar o seu pagamento</u>”.</p>

		<p>borados os Stanag's por item financeiro, de acordo com a origem da despesa. Os <u>originais das faturas</u> (stanag's) são <u>enviados, por nota, para a RPM/EM/CMDLOG</u>, existindo uma grande coordenação entre o S8/FND, no que respeita ao controlo e verificação dos pagamentos já efetuados ou em falta, pelo contingente Húngaro”.</p>	<p><u>com base no STANAG, o Governo Húngaro transfere o dinheiro para o Comando de Logística Português”.</u></p>	
P4.2	<p><u>“Não senti muitas dificuldades. A reposição do Fundo de Maneio é feito de forma rápida, devido à conta e o respetivo banco existente no Kosovo que funciona muito bem, nesta perspetiva, o dinheiro é reposto num prazo de 3 a 5 dias. Contudo, penso que a implementação do SIG poupava-se tempo e facilitava os processos e poderia levar à redução do Fundo de Maneio”.</u></p>	<p><u>“Poderão não existir dificuldades desde que: O processo de despesa existente numa FND seja separado de um processo de despesa normal de uma unidade em TO; A execução orçamental de um TO não deveria estar sujeito aos prazos da Libertação de créditos mensal das unidades apoiantes; Esta situação provoca um atraso na reposição dos mapas de custo mensais</u> (entre os 30 e 45 dias, em situação normal), caso existe um atraso poderá por em causa a boa gestão da Força”. <u>“Esta questão não se prende com a gestão duodecimal do orçamento atribuído, mas sim</u></p>	<p><u>“Entre Portugal e a FND não há dificuldades. Contudo, ao nível do TO existe uma certa demora na transferência de dinheiro, entre cinco a sete dias, o que provocava uma certa inconstância de tempo. No que refere às despesas ou os MOU pagos por Portugal, por vezes existia uma demora no pagamento, o que levava as empresas a reclamar junto da FND. Outra grande dificuldade que surgiu foi ao nível do pagamento das faturas da eletricidade, pois as faturas eram passadas com um período de pagamento de quinze dias e como o valor era elevado e por vezes</u></p>	<p><u>“No que concerne às transferências de Portugal para a Força no Kosovo tem de se ter em consideração o timing entre a TEI e o efetivo depósito”.</u></p>

		com a <u>obrigatoriedade mensal de fazer face ao cumprimento dos prazos, no pagamento dos custos fixos mensais</u> (50% do orçamento atribuído), <u>sobretudo no vencimento dos funcionários civis e consumo de eletricidade</u> (nos meses de inverno este consumo atinge valores na ordem dos 37.000 €)”. não existia Fundo de Maneio suficiente, o que <u>levava a pedir um reforço a Portugal</u> . Esse <u>reforço demorava os quinze dias o que levava ao incumprimento dos prazos de pagamento</u> , levando assim a um diálogo com a empresa de eletricidade para não cortar a energia”.	
P4.3	“ <u>As ligações são feitas com o Comando de Logística, pelo que a Unidade Organizadora serve apenas como ponto de passagem</u> . Contudo penso que seria melhor a <u>FND depender diretamente da SecLog da Direção de Finanças</u> , pode existir assim ganhos de eficiência”.	“Em complemento da resposta anterior. Sem <u>dúvida alguma, sobretudo no que respeita aos prazos a cumprir entre o Pedido de Libertação de créditos e a reposição dos mapas de custo</u> ”.	“Na minha opinião as <u>requisições devem ir para a DMT com conhecimento à Unidade Organizadora. Agilizando o processo</u> ”.
P4.4	“As tramitações financeiras, estão <u>relacionadas com o pagamento ser feito pela força ou pelo Território Nacional</u> , sendo que o <u>pagamento é sempre feito pelo Território Nacional</u> ”.	“ <u>Não se aplica</u> ”.	“No que refere ao <u>NSE</u> , temos o exemplo dos Austríacos que ficavam alojados muitas vezes no nosso campo, <u>como Oficial Finanças passava a fatura ao NSE Austríaco</u> , sendo que eles <u>posteriormente procediam ao</u> “As várias modalidades de apoio têm associados diferentes procedimentos financeiros, conforme o tipo de “contrato / acordo” que se faça. As <u>aquisições locais, são garantidas pelo orçamento da</u>

			<p><u>pagamento à FND ou ao Comando de Logística. Com o Host Nation Support a fatura era emitida à KTM e pagava-se por transferência bancária. Ao nível da Lead Nation, as despesas efetuadas através dos MOU e TA eram liquidados diretamente por Portugal. No que refere à NSPA, era o Comando da Logística que pagava</u></p>	<p><u>Força. As outras modalidades normalmente são garantidas diretamente pela Nação, através de STANAG. A NATO Support Agency trabalha com conta corrente, com pagamento à frente</u></p>
P4.5	<p><u>“Não existe qualquer restrição imposta pela OTAN”.</u></p>	<p><u>“Não se aplica. Apenas a utilização do modelo “NATO STANDARD FORM FOR REQUEST, RECEIPT AND RETURN OR INVOICE”, onde é preenchido o Anexo A, edition 6, ao STANAG 2034, que é utilizado pelos diversos contingentes para regularização de saldos”.</u></p>	<p><u>“Não existem nenhuma restrição impostas pela OTAN, o que esta estabelecia era um preço base para a alimentação e alojamento para evitar concorrência”.</u></p>	<p><u>“A NATO não interfere nos valores em concreto, mas estabelece limites através de STANAG, de forma a dar liberdade às Forças de estabelecer preços, mas com regras. A própria NATO, penso que cobra os valores de custo. A ideia é cooperação entre Forças e rentabilizar recursos sem que nenhuma Força fique prejudicada em relação a outra”.</u></p>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 23 - Respostas dos Oficiais de Logística ao Bloco D

Código	Oficiais Logística da FND PRT/KTM/KFOR		
	Major Inf Carvalho (set13 a abr14)	Capitão Cav Pereira (mar12 a set12)	Capitão Art Serrudo (set12 a mar13)
P4.3	“Não sei responder”.	“Durante a minha missão não houve falhas, contudo penso que se no <u>Comando de Logística tiver alguém que se ligue diretamente com a Força Nacional Destacada é melhor do que ter intermediários</u> . Das minhas tarefas cerca de 80% a 85% trabalhei como Oficial Logística de um NSE”.	“ <u>Claro, sem dúvidas</u> . Mas o Oficial Finanças da força estará mais habilitado a responder a esta questão”.

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 24 - Respostas dos Comandantes da KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion ao Bloco D

Código	Cmdt's da FND PRT/KTM/KFOR	
	Tenente-Coronel Inf Teixeira (mar09 a set09)	Tenente-Coronel Inf Sá (mar12 a set12)
P4.1	“Os <u>processos devem ser os mesmos que nós tínhamos com os Ingleses</u> , sendo que antes de adquirirmos o campo não prestávamos nenhum apoio e agora prestamos”.	“Penso que não sou a pessoa ideal para responder a isto. O que posso dizer, é que o <u>orçamento era adequado à missão</u> ”.
P4.2	“ <u>Não senti nenhuma dificuldade e isto deve-se a planeamento bem sustentado para que tudo corra bem</u> . Foi com a minha força que o recebemos o campo e como é óbvio teve-se de fazer alguns reajustamentos, contudo não surgiram dificuldades. Na minha opinião <u>Portugal funciona bem ao nível do apoio às FND, desde que haja um bom planeamento prévio da força</u> ”.	“No que refere à minha força, <u>não tive grandes dificuldade financeiras</u> ”.

P4.3	“A <u>Unidade Organizadora só deve estar no circuito na fase de aprontamento</u> , libertando a força para o treino operacional. Na fase de sustentação, a Unidade Organizadora tem se der desvinculada da cadeia de reabastecimento, sendo que na <u>fase de sustentação a entidade responsável é o Regimento de Transportes pelo que a FND não deve ligar diretamente com as direções e o NSE deveria estar cá</u> . Na minha opinião, as entidades não se devem ligar diretamente com as direções pelo que deve existir em Território Nacional uma Unidade responsável por isso. Por exemplo, o NSE em vez de estar implementado junto da Força, deveria estar cá”.	“Atualmente já acabou, as <u>requisições já não passam pela Unidade Organizadora</u> , ou seja, o <u>teórico não está a ser praticado</u> ”.
P4.4	“Não consigo responder”.	“Não consigo responder a isso”.
P4.5	“ <u>Julgo que existe procedimentos de harmonização e monitorização quanto ao custo de homem/dia em cada campo</u> ”.	“ <u>Não existem restrições financeiras para além dos combustíveis</u> como já referi”.

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 25 - Respostas dos Oficiais do Comando da Logística ao Bloco D

Código	Oficiais do Comando da Logística	
	Major Inf Carvalho	Major Cav Patrício
P4.3	“Isto é uma opinião minha, que <u>todas as requisições exceto o material crítico, deveriam ser canalizadas pelo canal normal</u> ”.	“A DMT é uma entidade de direção e não de execução. <u>Parece-me bem que existe uma entidade organizadora dedicada a estas funções</u> . Acresce que, a ligação com a DMT não me parece dificultada, mesmo existindo outros intervenientes no processo, como a Logística do CFT”. “Creio que a destrinça entre entidade de direção e de execução é importante. A DMT tem muito mais para fazer do que apoiar apenas as FND”.

P4.5	<p><i>“A <u>NATO não impõe restrições financeiras</u>, o que a <u>NATO impõe no caso do Kosovo é que os combustíveis sejam adquiridos à NSPA</u>. Nós adquirimos o combustível à NSPA para o campo e o Húngaros, como estão no nosso campo não nos vão adquirir o combustível a nós. O que acontece é que eles abastecem-se no nosso campo e pagam-nos aquilo que se abastecem. A <u>nível dos alojamentos a NATO também não estabelece preços para alojamentos</u>, pois os custos, os serviços e qualidade são diferentes entre os campos”.</i></p>	<p><i>“No seio da NATO, ao contrário do que acontece com a ONU, as despesas são a cargo das Nações Contribuintes. Assim, cada nação “entra no Jogo” com os argumentos que possui ou que está disposto a utilizar”.</i></p> <p><i>“Os processos de transferências de verbas estão regularizados por isso, <u>não me parece haver restrições financeiras</u>”.</i></p>
-------------	---	--

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE R: INQUÉRITOS POR ENTREVISTA BLOCO E - MODALIDADE MAIS ADEQUADA, OPINIÕES E RECOMENDAÇÕES

Quadro 26 - Respostas dos Oficiais de Finanças ao Bloco E

Código	Oficial Finanças da FND PRT/KTM/KFOR			
	Capitão AdMil Nina Martins (set12 a mar13)	Capitão AdMil Ramos (set13 a abr14)	Capitão AdMil Enes (mar12 a set12)	Ten AdMil Miguel (set11 a mar12)
P5.1	<i>“<u>Sim, principalmente as necessidades básicas e fundamentais.</u> Contudo, existe <u>dificuldades em certos artigos com densidade</u> maior como existe em Território Nacional”.</i>	<i>“<u>Sim</u>”.</i>	<i>“<u>Considero que sim, mas de forma eficiente.</u> Em tempo oportuno, depende do grau de necessidade do bem ou artigo. Esta consequência deve-se ao facto da redução dos voos de sustentação”.</i>	<i>“<u>Este processo deve ser o mais célere possível, os procedimentos devem agilizar o processo de abastecimento.</u> O processo ainda pode ser mais célere entre a manifestação de necessidade e o fornecimento. Mas o esforço nacional é para as FND e isso faz-se sentir. Não há grandes restrições às solicitações das FND. Mas, naturalmente que a distância física implica naturalmente tempo. Cabe à FND planear e à DMT agilizar os procedimentos. Depois é só gerir a prioridade e urgência”.</i>
P5.2	<i>“Atualmente, no Teatro de Operações do Kosovo existe muita oferta, pelo que a <u>recorrência</u></i>	<i>“Como <u>vantagem a celeridade do processo e a satisfação imediata da necessidade da Força.</u></i>	<i>“Uma das <u>vantagens</u> é a <u>opor-tunidade,</u> ou seja, <u>satisfação</u></i>	<i>“As <u>desvantagens são a qualidade dos produtos e a garantia dos mesmos.</u> Além de</i>

	<u>ao mercado local reduz o preço.</u> Outra das vantagens, prende-se com a <u>urgência de um bem, permitindo adquirir rapidamente.</u> Contudo, isto depende do tipo de TO e do seu nível de segurança”.	Através do mercado local é possível satisfazer a generalidade das necessidades da Força. No entanto, quando se trata de artigos muito específicos, o tempo de satisfação, das mesmas, é demasiado longo. Artigos em que seja necessário a importação, por parte das empresas locais, o prazo de entrega é manifestamente exagerado para a premência das necessidades da Força”.	<u>em tempo oportuno e a garantia dos artigos poder ser reclamada lá.</u> No que refere às <u>desvantagens,</u> é a <u>qualidade do artigo que é mais fraca e a falta de transparência ao nível dos processos”.</u>	por vezes se ter de adaptar as necessidades à oferta local”.
P5.3	“As <u>mudanças significativas remetem-se à responsabilidade de sermos nós a adquirir os bens e serviços e a faturação às forças que prestam apoio</u> ”.	“No que respeita aos <u>aspectos financeiros, Portugal,</u> pela primeira vez, poderá ter a <u>possibilidade de diminuir os custos dos encargos de sustentação,</u> com uma Força, em Slim Lines”.	“No que refere à parte <u>logística,</u> Portugal <u>deixou de ser incluído e passou a ter a responsabilidade de garantir os bens e serviços,</u> que são estabelecidos em MOU, às forças lá alocadas. Na parte <u>financeira,</u> Portugal <u>deixou de ter uma despesa mensal e passa a possuir uma receita</u> que é cobrada mensalmente às forças Húngaras”.	“Em termos <u>logísticos e financeiros,</u> foi <u>o incremento de apoio,</u> que <u>naturalmente acarreta maior volume logístico e maior necessidade de recursos financeiros para fazer face a todo o tipo de reparações e apoios</u> ”.
P5.4	“A <u>diferença dos pagamentos prende-se com este ser feito pela FND ou pelo Comando da Logística</u> ”.	“ <u>Não se aplica</u> ”.	“No que refere ao <u>NSE, o pagamento era feito à FND ou ao Comando de Logística.</u> Com o <u>Host Nation Support a fatura era emitida à KTM e era paga por transferência bancária.</u> Ao	“As <u>aquisições locais, são garantidas pelo orçamento da Força.</u> As <u>outras modalidades normalmente são garantidas diretamente pela Nação, através de STANAG.</u> A

			nível da <u>Lead Nation</u> , as <u>despesas eram liquidados diretamente por Portugal</u> . No que refere à <u>NSPA</u> , era o <u>Comando de Logística que pagava</u> ".	<u>NATO Support Agency trabalha com conta corrente, com pagamento à frente</u> ".
P5.5	<u>"O Fundo de Maneio é o mais adequado, devido à falta de tempo e à urgência de aquisição de alguns bens e serviços. Neste caso penso que não há alternativa, contudo pode-se estabelecer uma melhoria com a implementação do SIG"</u> .	<u>"Em complemento. Se nos referirmos ao valor do FM, a resposta é sim, 150.000 € é um valor ajustado às necessidades financeiras da FND, no TO"</u> . <u>"No entanto, se forem efetuadas alterações profundas, na forma de prestação de contas e envio do processo de despesa da FND, este valor poderá ser bastante inferior, tendo em conta que o processo de reposição, será bastante mais célere"</u> .	<u>"Sim é o mais adequado, visto que este é constituído a cada três meses. De realçar que o Fundo de Maneio não passa de uma força para outra"</u> .	<u>"O Sistema de Fundo de Maneio é uma necessidade e é o mais adequado, no entanto a legalidade do Fundo de Maneio nos termos em que está, é que não me parece "muito" legal. Neste sentido terá de ser implementado o SIG no TO e efetuar os procedimentos extraorçamentais em vigor em TN. Só desta forma podemos cumprir os normativos legais"</u> .
P5.6	<u>"O ponto forte é a capacidade económica dada para fazer a contratação das empresas de serviços, pois se não houvesse condições teríamos de ter mais meios humanos e materiais para fazer a manutenção do campo"</u> .	<u>"NSTR"</u> .	<u>"Ao sermos donos do campo, constitui-se como um ponto forte, ao nível logístico temos a capacidade de fornecer bens e serviços a outros contingentes, ao nível financeiro, é a receita que obtemos da prestação desses bens e serviços. Isto permite-nos acomodar as nossas tropas sem pagar"</u> .	<u>"O apoio logístico e financeiro funciona muito bem, no TO há cooperação entre as Forças e o Comando da NATO. Ao termos um Campo nosso, possibilita ainda outros pontos fortes, nomeadamente na moral e bem-estar do pessoal, assim como rentabilizar o Campo"</u> .

P5.7	<p>“Ao <u>nível financeiro, é a não solução para a implementação do SIG</u>. No que refere à <u>parte logística é a falta de um NSE</u>, pois este facilitava e permitia fazer a manutenção do campo e obtinha-se ganhos de eficiência”.</p>	<p>“<u>Reposições mapas de custo</u>”.</p>	<p>“Com a <u>aquisição do campo, poderá existir mais custos aquando da retração da força do Teatro de Operações</u>”.</p>	<p>“Eventualmente a distancia a Portugal dificulta, torna moroso e dispendioso o processo de abastecimento. Os <u>custos eventualmente mais elevados, pela despesa que acarreta o Campo</u>, dirimido quando temos lá outras Forças”.</p>
P5.8	<p>“<u>Criação de um NSE ou reforço da Companhia de Apoio</u> para esta ter mais competências para fazer a manutenção do campo”.</p>	<p>“<u>Coordenação e dependência financeira diretamente à DFin</u>”.</p>	<p>“<u>Criação de um NSE</u>”.</p>	<p>“<u>Penso que podíamos substituir a Eclipse, com alguns recursos humanos e financeiros</u>, a Força Portuguesa podia assumir essa parte, rentabilizando recursos e melhorando os serviços. Como, recorrendo à mão de obra local, e à contratação de frescos localmente ou países vizinhos, com a contratação de um TIR mensal/bimestral entre TN e TO; <u>Substituir o voo de sustentação por este TIR</u>; Em TN agilizar a satisfação das requisições feitas pela FND, <u>diretamente entre a DMT e a FND</u>; <u>Mais contratação à NATO Support Agency</u>, que praticam preços de mercado muito reduzidos; <u>Substituir</u></p>

				<u>no TO as viaturas administrativas, que acarretam gastos em manutenção avultados</u> ”.
--	--	--	--	---

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 27 - Respostas dos Oficiais de Logística ao Bloco E

Código	Oficiais Logística da FND PRT/KTM/KFOR		
	Major Inf Carvalho (set13 a abr14)	Capitão Cav Pereira (mar12 a set12)	Capitão Art Serrudo (set12 a mar13)
P5.1	“ <u>Sim</u> ”.	“Existe <u>muito tempo de espera, no que refere a material de maiores dimensões e existente em Território Nacional</u> , por exemplo lubrificantes, tem de vir obrigatoriamente de Portugal sendo que não nos é permitido nem dada autorização para o adquirir no mercado local. Este <u>facto deve-se à redução dos voos de sustentação</u> ”.	“ <u>Não</u> . O facto de <u>só haver um voo de sustentação durante a missão e o voo de rendição</u> , implica que a <u>força</u> durante uma missão de <u>seis meses só seja reabastecida duas vezes</u> , o que se verifica <u>nitidamente insuficiente</u> . A <u>capacidade de carga</u> (peso e volume) do <u>C-130 é manifestamente insuficiente</u> para transportar para o TO todo o material <u>requisitado</u> ”.
P5.2	“ <u>Economia de meios e custos</u> ”.	“ <u>Tem toda a vantagem</u> , uma vez que se <u>consegue fazer a rápida e eficaz satisfação de uma necessidade que pode ser crítica</u> ”.	“Com a redução dos voos de sustentação, o reabastecimento não é o suficiente durante os seis meses, tornando imperativo o recurso ao mercado local”. “Esta situação tem como <u>inconveniente nem sempre se conseguir no mercado local o que se pretende ou com a qualidade exigida</u> ”. “A <u>vantagem</u> é que a <u>maior parte das vezes se adquire no mercado local por um valor</u> ”.

			<u>substancialmente mais baixo do que se viesse de Portugal</u> ".
P5.3	<p>"Há <u>mais responsabilidade</u>, contudo penso que existe um <u>retorno financeiro importante</u>, que ajuda a cobrir algumas despesas de Portugal com a força e o campo. Mas, julgo que este aspeto terá de ser analisado de uma forma mais abrangente por comparação com o histórico anterior".</p>	<p>"<u>Não houve grandes diferenças</u>. Ao nível da Eclipse para nós não mudou muito, <u>deixamos de ter de apoiar três companhias portuguesas para apoiar uma e meia portuguesas, mais uma e meia húngara, assim como o NSE Húngaro</u>. Logo o <u>apoio logístico é menor em todos os aspetos, seja em Rações de Combate ou munições</u>".</p>	<p>"Foi necessário <u>estabelecer um Technical Agreement entre a Hungria e Portugal</u>, onde ficaram vertidas as condições em que o contingente húngaro ficaria instalado no campo português e as condições em como Portugal prestaria esse apoio e os custos associados".</p> <p>"O apoio logístico à força é uma responsabilidade nacional (Hungria). Portugal <u>passou a prestar ao contingente húngaro o apoio em todos os serviços disponíveis no campo e alimentação</u>, com os respetivos custos associados contabilizados no final de cada mês na Secção de Logística e enviados para Portugal (CmdLog). Os <u>pagamentos são feitos através de transferência bancária, diretamente da Hungria para Portugal</u>".</p>
P5.4	<p>"Não sei responder".</p>	<p>"Os <u>procedimentos são em tudo idênticos, o contrato dos serviços é estabelecido entre o Exército e a Eclipse</u>, sendo que a <u>Força Nacional Destacada apenas funciona como utilizador, que informa o Comando da Logística dos serviços que foi fornecido e o Comando da Logística paga</u>. No que refere à receita é igual, sendo que o pagamento é feito entre o Exército Húngaro para o Exército Português".</p>	<p>"A <u>única com que trabalhei foi a NSPA</u>, no que diz respeito aos combustíveis. <u>Funcionava por plafond</u>, ou seja, o <u>CmdLog depositava uma quantia na conta da NSPA, da qual nós (FND) tínhamos conhecimento e íamos usufruindo desse plafond. Quando chegava a um certo limite, recebíamos um alerta da NSPA e pedíamos um reforço ao CmdLog</u>".</p>

P5.5	“Não sei responder”.	“ <u>Penso ser um bom sistema, pois chega para tudo</u> , apesar de existir muita reticência na liberação de verbas para o melhoramento do campo”.	“ <u>Sim</u> , considero que é o mais adequado, <u>tendo em vista a autonomia e flexibilidade que uma FND tem que ter no TO</u> , para dar resposta ao dia a dia, qualquer situação ou eventualidade”.
P5.6	“Nada a referir”.	“No que refere à parte <u>logística, havia uma ligação direta ao Comando da Logística</u> , que era muito facilitadora e sentiam que tinham de resolver o problema”.	“O <u>ponto forte</u> que senti enquanto Oficial Logística da FND foi a <u>prioridade de Portugal</u> , independentemente da instituição ou órgão com que tive que me ligar, para dar resposta ou solucionar o assunto da FND”.
P5.7	“Nada a referir”.	“Ao nível <u>logístico</u> , a <u>falta de capacidade de transportes</u> , sendo que se possui uma <u>fraca frota de transportes rodoviários</u> , no qual ainda se utilizam as DAF e as IVECO, para não falar da <u>viatura administrativa que deveria ser substituída</u> ”.	“Apesar da prioridade que é dada às FND e que eu senti, há questões que ainda são incontornáveis e que prejudicam o apoio logístico às FND”. “No caso concreto da FND da KFOR, era <u>importantíssimo mais um movimento de sustentação, fosse por ar, terra ou mar</u> ”.

P5.8	“Nada a referir”.	<p>“A <u>implementação de um NSE</u>, pois faria toda a diferença e libertava a força do apoio de serviços para a vertente operacional, nomeadamente os cozinheiros que poderiam começar a acompanhar a força; A <u>implementação de uma loja com artigos da OGFE e da MM</u> para garantir o moral e bem-estar das tropas; <u>Mais voos de sustentação podendo garantir o envio de produtos frescos portugueses</u>, como legumes e peixe; <u>Mais viaturas administrativas</u> e se possível um <u>acordo a nível nacional com uma agência de voo civil como forma de garantir que as viagens sejam mais baratas entre o Kosovo e Portugal, para os militares que vem de férias</u>”.</p>	<p>“A <u>implementação do NSE é fundamental, pois libertaria os militares da KTM para o empenhamento operacional e garantia um apoio logístico à FND mais eficiente, eficaz e oportuno</u>”.</p> <p>“Ao mesmo tempo, este <u>NSE</u> deve ter disponibilidade e responsabilidade de <u>controlar e comprovar se os contractos com a empresa ECLIPSE e o contingente húngaro</u> estão a ser <u>cumpridos na íntegra e explorar as formas de otimizar esses contractos</u>, que na minha opinião, <u>têm “alíneas” que em nada favorecem Portugal</u>”.</p> <p>“O que se poderia <u>poupar nessas ditas “alíneas” permitiria mais um movimento de sustentação</u>”.</p>
------	-------------------	---	--

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 28 - Respostas dos Comandantes da KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion ao Bloco E

Código	Cmdt's da FND PRT/KTM/KFOR	
	Tenente-Coronel Inf Teixeira (mar09 a set09)	Tenente-Coronel Inf Sá (mar12 a set12)
P5.1	“Se existir um planeamento prévio tendo atenção aos tempos, as necessidades são satisfeitas em tempo oportuno, contudo, se for vital tenho dúvidas que este seja oportuno. De realçar, que Portugal possui um Know-How ao nível do apoio logístico para fazer face às necessidades da FND”.	“ <u>De uma forma geral sim, com a exceção do reabastecimento dos artigos da classe V, VIII e IX</u> , que com a redução dos voos de sustentação torna-se mais complicado a projeção e satisfação da força face a estes artigos”.
P5.2	“ <u>Depende das capacidades do TO</u> , ou seja da Nação Hospedeira. O TO do Kosovo permitia dar resposta às necessidades da força”.	“Como <u>vantagens</u> , existe uma <u>diminuição do tempo entre o pedido e a satisfação e consequente aumento do grau de operacionalidade e eficiência</u> , pois se eu precisar de um parafuso para uma viatura obtenho-a mais rápido no mercado local do que está a requisitar ao mercado nacional. Desvantagens não considero que exista alguma”.
P5.3	“Não sei dizer, não vivi a experiencia”.	“Ao <u>nível financeiro é uma mais-valia</u> , pois <u>passamos o ter receita</u> e os Húngaros quase que pagam a estadia dos nossos homens. Contudo, deve existir uma <u>preocupação e um controlo ao nível da contagem das refeições e de outros serviços</u> ”.
P5.4	“Não sei dizer. Contudo se for um facilitador só traz mais-valias”.	“Não sei responder a isso”.
P5.5	“Pela experiência e exemplo que vivi, o <u>fundo de maneo é o ideal</u> , contudo acho <u>pertinente a implementação do SIG</u> para trazer alguma <u>transparência e legalidade ao processo financeiro</u> ”.	“Na minha opinião é o <u>mais adequado</u> ”.
P5.6	“Não sei dizer”.	“A <u>contratação e prestação de serviços e a possibilidade de alugar das infraestruturas a outras forças</u> ”.
P5.7	“Não sei dizer”.	“O <u>reabastecimento versus a redução dos voos de sustentação</u> , o que implica a que as viaturas estejam paradas por falta de sobressalentes”.

P5.8	<p>“Não acho que o apoio logístico não seja eficiente, eficaz e oportuno. <u>Quando lá estive, o sistema de apoio respondeu dentro do tempo tendo em consideração a distância.</u> Não foi por falta ou culpa da logística que a força não correspondeu ao que lhe era pedido”.</p>	<p>“<u>Mais voos de sustentação e uma maior facilidade de colocação de artigos necessários para o cumprimento da missão</u>”.</p>
------	---	---

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 29 - Respostas do Chief Logistic Operations do Quartel-General da Kosovo Force ao Bloco E

Código	ChiefLogOps – QG/KFOR	
	Tenente-Coronel AdMil Mexia (out12 a mai13)	Major Inf Marques (out13 a mar14)
P5.1	“Na minha opinião, <u>funciona de forma muito deficiente</u> ”.	“Acho que <u>sim</u> ”.
P5.2	“Não é ultimamente. Foi sempre assim, e esta modalidade é doutrinária e deverá ser explorada. Não substitui o apoio a partir do TO ou qualquer outra modalidade. Devem ser trabalhadas em regime de complementaridade”.	“ <u>Produtos frescos</u> e provavelmente <u>mais baratos</u> porque não paga transporte”.
P5.3	“Em abono da verdade – nem sequer foi comprado e <u>penso que não trouxe nada de novo</u> ”.	“Não sei responder”.
P5.4	“As diversas modalidades de apoio logístico, estão descritas de forma doutrinária, como conceitos gerais. Depois, em função da Missão são ajustadas ou negociadas caso a caso. À partida <u>deveremos considerar todas as possibilidades e estar preparados para as por em prática, em regime de complementaridade</u> ”.	“Não sei responder. Sei que as <u>Nações têm sempre que pagar os seus encargos aos órgãos que pedirem apoio</u> , todos os que forem dependentes do J8, é a este que pagam, todos os outros apoios tem que ser às Lead Nation, ou às agências”.
P5.8	“Como em muitas outras áreas no nosso Exército, o apoio às FND, nem sempre é tratado com a atenção que merece. Na verdade passamos o tempo a reinventar a roda, e a cada 6 meses, ou ciclo de projeção de Forças, voltamos a esbarrar nos mesmos problemas. O <u>apoio às FND deveria depender de uma equipa</u> ”.	“Não sei responder”.

	<i><u>dedicada, rotinada nos procedimentos, com capacidade para antecipar as situações de constrangimento ou situações restritivas. E mais importante, com capacidade de promover a tomada de decisão em tempo oportuno</u></i> ”.	
--	--	--

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 30 - Respostas dos Oficiais do Comando da Logística ao Bloco E

Código	Oficiais Comando da Logística	
	Major Inf Carvalho	Major Cav Patrício
P5.2	“Há <u>mais vantagens do que desvantagens</u> e não é uma questão de recorrer ao mercado local. Nós recorremos de um prestador de serviços e de apoio logístico, esse prestador de serviços pode ou não recorrer ao mercado local, para os seus abastecimentos como para a mão-de-obra. É natural que se a qualidade e o <u>preço corresponderam aos padrões que nós exigimos e que a própria empresa exige e for uma mais-valia socorrer-se do mercado local é natural</u> . Nós apenas nos socorremos ao mercado local para as eventuais manutenções esporádicas e chamadas urgências”.	“O recuso ao mercado local, no âmbito das <u>vantagens</u> , tem a ver com <u>dois aspetos</u> anteriormente abordados: <u>Preço e disponibilidade</u> ”. “É necessário ter <u>muita atenção com os prestadores de serviços locais, devendo os mesmos ser acreditados pela NATO</u> ou, no mínimo, por nós. No fundo, as questões a ter em atenção, prendem-se com a segurança, que militar que alimentar. Os <u>produtos têm de ser de confiança em todos os aspetos</u> ”.
P5.3	“A grande diferença foi que até essa altura <u>Portugal sempre pagou a prestação de serviços a outrem, e pela primeira vez passou a ser um gestor assumido do campo e passou a integrar outros contingentes</u> . Neste âmbito, <u>passou a gerir os fornecimentos de serviços a outros contingentes</u> , com a contrapartida que tem <u>vantagem para nós pois é uma forma de amortizar a aquisição do campo e o esforço financeiro de manutenção do campo</u> ”.	“Os apoios prestados são feitos, quase na exclusividade por intermédio de uma empresa contratada. <u>Temos responsabilidades acrescidas no que se refere à manutenção das estruturas</u> mas, os trabalhos de manutenção, também são feito maioritariamente com recurso à contratação”. “Uma <u>alteração imposta é o volume financeiro envolvido associado a Portugal ser a Lead Nation naquele campo. O valor pago pelos húngaros permite maximizar aquela infraestrutura</u> ”.

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE S: PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO APOIO LOGÍSTICO À FORÇA NACIONAL DESTACADA PORTUGUESA

Quadro 31 - Análise dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças à Força Nacional Destacada Portuguesa

	Análise Interna	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ligações entre as forças efetivadas pelos S4, S8 e NSE; • Estabelecimentos de Acordos (MOU e TA); • Rentabilização do Investimento sobre aquisição do campo; • Cooperação entre as Forças e o Comando da OTAN; • Capacidade económica da FND; • Primazia do Exército em dar resposta às necessidades da FND. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do TN para artigos das Classes V, VIII e IX; • Reposição do FM trimestralmente e demora na sua transferência; • Inexistência do SIG no TO; • Falta de um NSE; • Diminuta capacidade de transporte de pessoal; • Viaturas administrativas antigas.
	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração do mercado local; • Possibilidade em recorrer a diversas modalidades de apoio logístico; • Possibilidade em recorrer a agências civis; • Ligação ao JLSG para apoio logístico de terceiro nível; • Exploração da via marítima e terrestre; • Implementação de um NSE; • Coordenação e dependência financeira diretamente da DFin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição dos voos de sustentação; • Conjuntura económica desfavorável; • <i>Lead Nation</i> do Campo de <i>Slim Lines</i>; • Acautelamento da alienação do campo; • Atraso no pagamento dos contratos pelo CmdLog; • Demora na reposição dos mapas de custo.

Fonte: Elaboração Própria

APÊNCICE T: ANÁLISE SWOT

Quadro 32 - Análise SWOT

		Análise Interna	
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
		<ul style="list-style-type: none"> • Ligações entre as forças efetivadas pelos S4, S8 e NSE; • Estabelecer MOU e TA; • Rentabilização do Investimento sobre aquisição do campo; • Cooperação entre as Forças e o Comando da OTAN; • Capacidade económica da FND; • Primazia do Exército em dar resposta às necessidades da FND. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do TN para artigos das Classes V, VIII e IX; • Reposição do FM trimestralmente e demora na sua transferência; • Inexistência do SIG no TO; • Falta de um NSE; • Diminuta capacidade de transporte de pessoal; • Viaturas administrativas antigas.
Análise Externa	Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração do mercado local; • Possibilidade em recorrer a diversas modalidades de apoio logístico; • Possibilidade em recorrer a agências civis; • Ligação ao JLSG para apoio logístico de terceiro nível; • Exploração da via marítima e terrestre; • Implementação de um NSE; • Coordenação e dependência financeira diretamente da DFin. 	<ul style="list-style-type: none"> • A redução dos voos de sustentação e a demora do processo aquisitivo no TN são colmatadas com o recurso ao mercado local ou através de acordos com as outras Nações participantes; • Ao recorrer ao JLSG, Portugal exclui a necessidade de possuir uma capacidade de apoio logístico de terceiro nível; • A opção pela via marítima ou terrestre constitui-se como uma alternativa credível e mais económica face ao voo de sustentação; • Implementação de um NSE libertaria o Cmdt da FND de preocupações logísticas e estreitaria as ligações com o TN e os outros contingentes.
	Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> • Recorrer ao mercado local e a outros contingentes para fazer face à diminuição dos voos de sustentação; • Estabelecer MOU e TA com as forças que nos permitam rentabilizar ao máximo o investimento na aquisição do campo e acautelar a alienação do mesmo, que futuramente nos custará uma fortuna aquando da retração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não recorrer descontroladamente ao mercado local para impedir a inflação; • A quantidade e qualidade dos artigos adquiridos no mercado local nem sempre são os desejáveis, pelo que deveria existir um maior recurso a outros contingentes ou às agências civis; • Dependência da DFin para simplificar e tornar mais célere o processo contabilístico e os procedimentos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição dos voos de sustentação; • Conjuntura económica desfavorável; • <i>Lead Nation</i> do Campo de <i>Slim Lines</i>; • Acautelamento da alienação do campo; • Atraso no pagamento dos contratos pelo CmdLog; • Demora na reposição dos mapas de custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repor o FM acontecer com mais frequência e implementar um NSE para que se evite constrangimentos na prestação de bens e serviços às forças acantonadas no Campo de <i>Slim Lines</i>; • Implementar o SIG, para mais celeridade na reposição do FM, maior legalidade e cumprimento nos prazos de pagamento; • Substituição das viaturas administrativas para baixar os custos de manutenção.

Fonte: Elaboração Própria

ANEXOS

ANEXO A: A ESTRUTURA DA *KOSOVO FORCE* EM MARÇO DE 2011

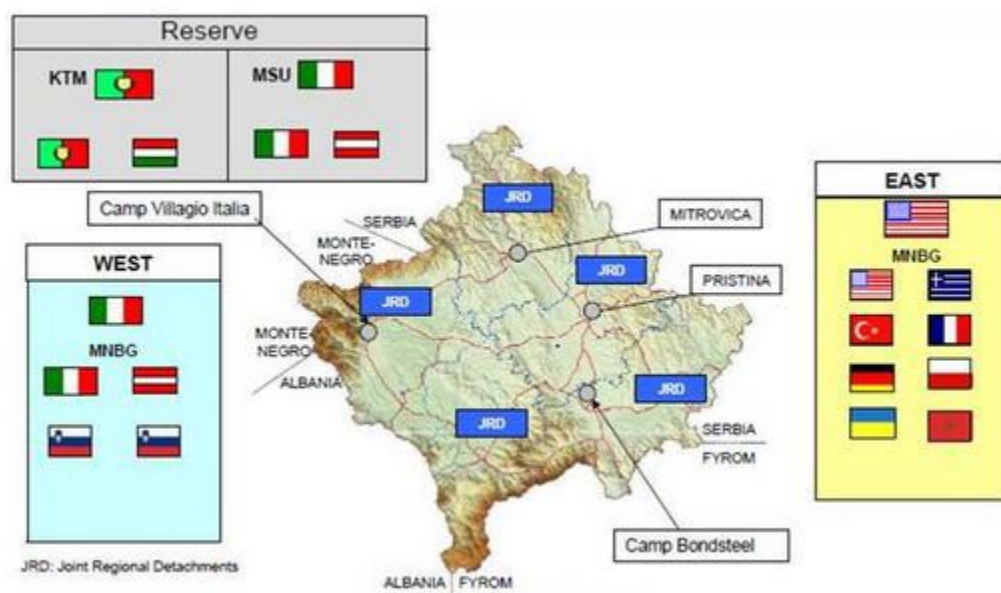


Ilustração 13 - A Estrutura da *Kosovo Force* em março de 2011: Componente Operacional

Fonte: Encarnação, 2012, p. 12

ANEXO B: CONSTITUIÇÃO DA *KFOR TACTICAL RESERVE MANOEUVRE BATTALION*

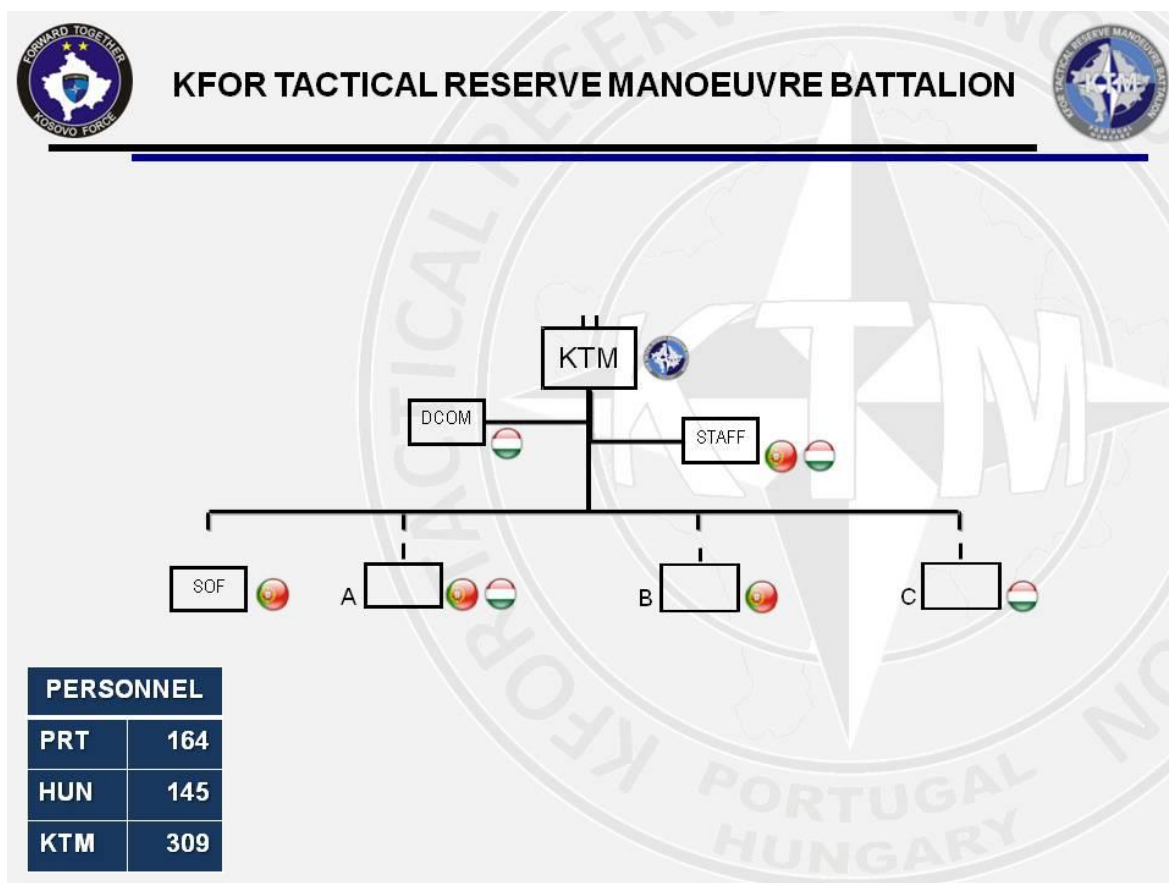


Ilustração 14 - Constituição da *KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion* desde março de 2011

Fonte: Retirado fevereiro, 11, 2014 de <http://www.exercito.pt/sites/FNDKosovo/Paginas/Organizacao.aspx>

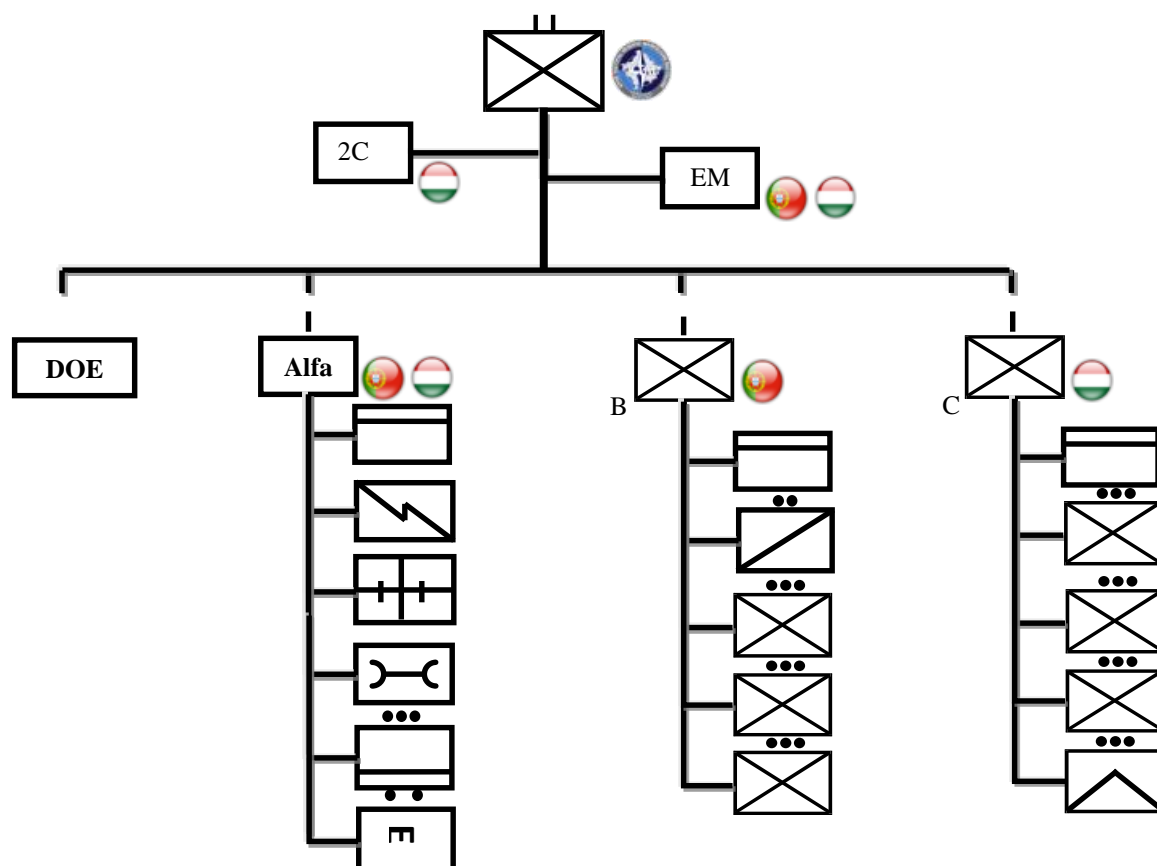


Ilustração 15 - Constituição atual da *KFOR Tactical Reserve Manoeuvre Battalion*

Fonte: Gonçalves, 2014

ANEXO C: ORGANIGRAMA DO *JOINT LOGISTIC SUPPORT GROUP*

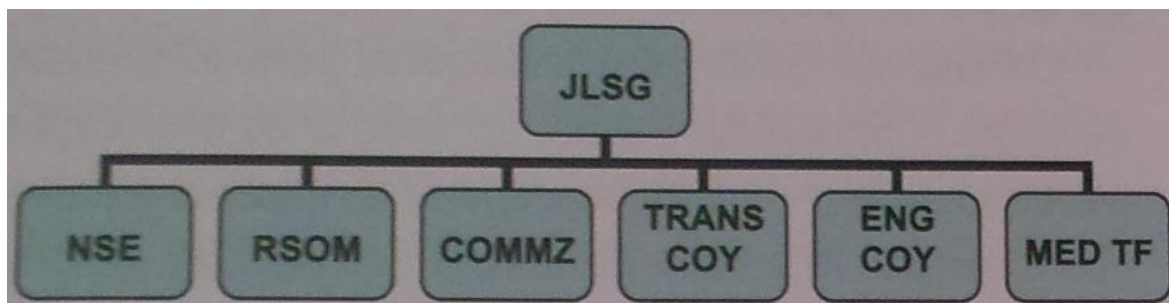


Ilustração 16 - Organograma do *Joint Logistic Support Group*

Fonte: Faria, 2010, p. 79

ANEXO D: ORGANIZAÇÃO DO *JOINT LOGISTIC SUPPORT GROUP*

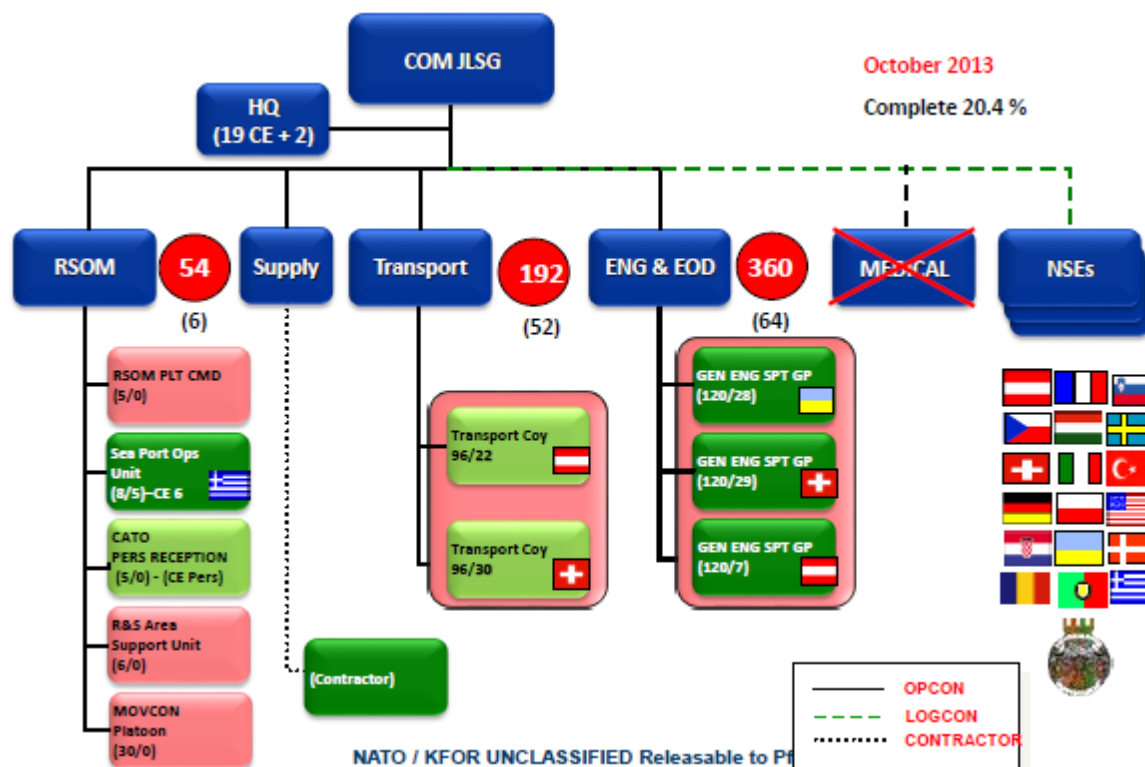


Ilustração 17 - Organização do *Joint Logistic Support Group*

Fonte: NATO, 2013

ANEXO E: COMANDO E ESTRUTURA DE COMANDO DA *KOSOVO FORCE*

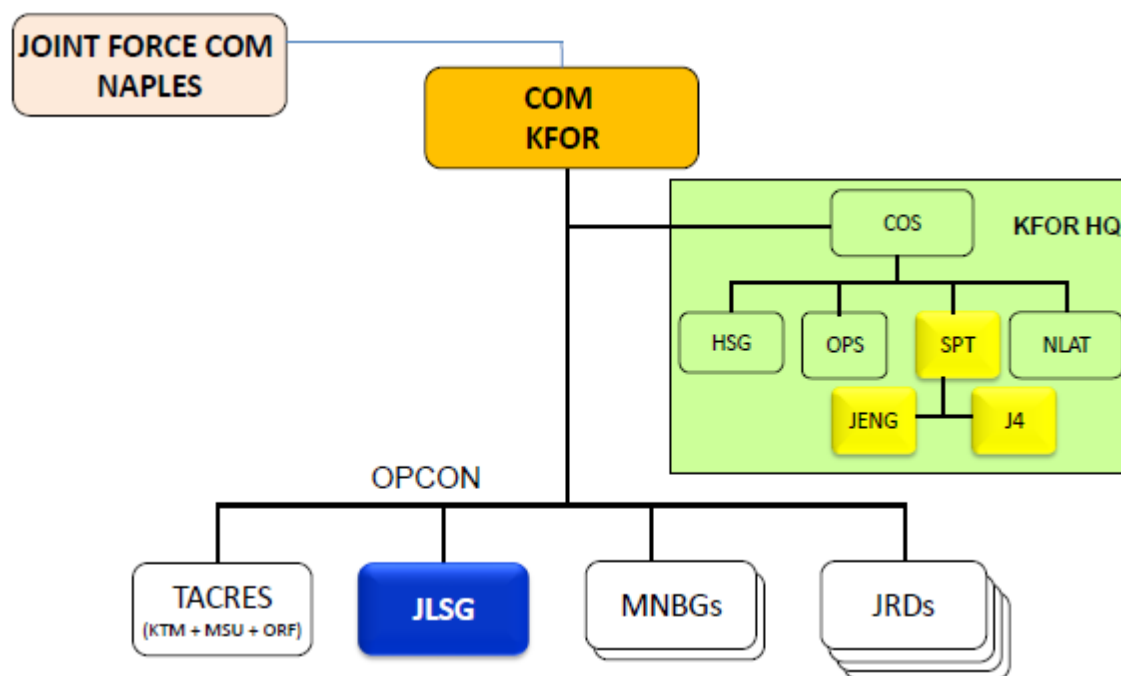


Ilustração 18 - Comando e Estrutura de Comando da *Kosovo Force*

Fonte: NATO, 2013

ANEXO F: NÍVEIS DE APOIO LOGÍSTICO

Theatre Level Logistics

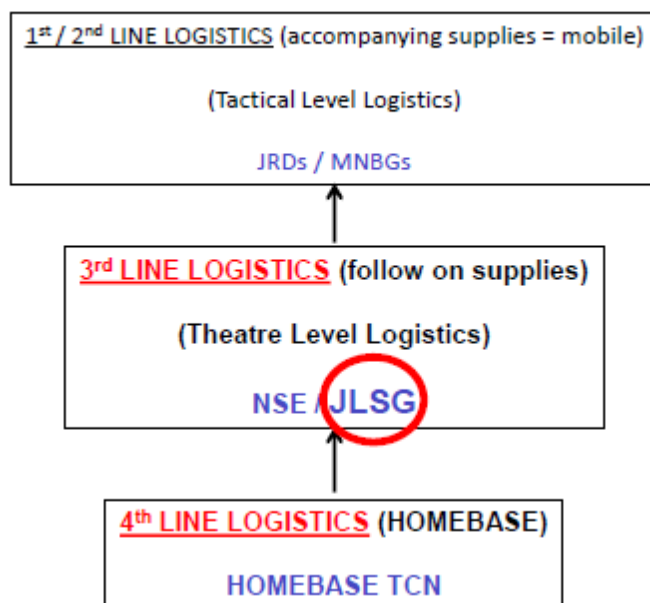


Ilustração 19 - Níveis de Apoio Logístico

Fonte: NATO, 2013

ANEXO G: LOCALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA *NATO SUPPORT AGENCY*



Ilustração 20 - Localização das Atividades da *NATO Support Agency*

Fonte: NATO, 2013e

ANEXO H: *NATO SUPPORT AGENCY* NO APOIO ÀS OPERAÇÕES



Ilustração 21 - *NATO Support Agency* no Apoio às Operações

Fonte: NATO, 2013e